

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

HOSPODAŘENÍ ATLETICKÉHO ODDÍLU

ATHLETIC CLUB MANAGEMENT

DP-PE-KMG-2007-32

JIŘÍ VONDŘEJC

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
Katedra marketingu

Konzultant: Ing. Jana Kárníková

Počet stran: 89

Počet příloh: 10

Datum odevzdání: 7. května 2007

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 7. 5. 2007

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval a vyslovil uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku této práce.

Zejména bych chtěl poděkovat doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce za trpělivé vedení a množství praktických rad. Dále Ing. Janě Kárníkové, konzultantce diplomové práce, paní Ivě Toušové, ekonomce atletického oddílu Hvězda SKP Pardubice, Ing. Martině Renzové, ekonomce ČAS, MgA. Adamu Pražákovi, šéfredaktorovi časopisu Atletika, kteří mi vždy ochotně pomohli cennými informacemi.

Zvláštní poděkování patří Ing. Karlu Pilnému, předsedovi ČAS, jedinečnému člověku a výbornému odborníkovi, za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Nakonec bych chtěl poděkovat své rodině za poskytnuté zázemí a za jejich trpělivost.

HOSPODAŘENÍ ATLETICKÉHO ODDÍLU

Resumé

Cílem práce je poskytnout návod pro hospodaření atletického oddílu. Práce je zaměřena především na získávání finančních prostředků od sponzorů a formou jednotlivých dotací od institucí. Poznatky jsou aplikovány na atletickém oddíle Hvězda SKP Pardubice. Součástí této práce je sestavování plánů na období či konkrétní sportovní akce, odhad finančního zabezpečení, další možnosti financování oddílu, zhodnocení nynější situaci v atletice a rady na její vylepšení.

ATHLETIC CLUB MANAGEMENT

Summary

The aim of this paper is to provide an instrument for athletic club management. It focuses mainly on raising financial funds from sponsors and (via individual grants) from institutions. Its findings have been applied to the management of Hvězda SKP Pardubice Athletic Club. The paper also summarises plan drawing for given periods or single sport events, estimating financial provision, and finding further club financing. It evaluates the present situation in athletics and gives hints for its improvement.

WIRTSCHAFTSFÜHRUNG EINES LEICHTATHLETIK VEREINS

Zusammenfassung

Ziel dieser Diplomarbeit (DA) ist ein Instrument für die Wirtschaftsführung eines Leichtathletik Vereins. Die DA befasst sich vor allem mit dem Erwerben der Finanzmittel von Sponsoren und (mittels individuellen Dotationen) von Institutionen. Ihre Ergebnisse wurden in der Wirtschaftsführung des Leichtathletik Vereins Hvězda SKP Pardubice angewandt. Die DA beschreibt auch die Planung für Perioden oder für einzelne sportliche Veranstaltungen, Schätzung der Fundierung und weitere Möglichkeiten der Finanzierung des Vereins. Enthalten sind auch eine Bewertung der aktuellen Situation in Athletik und konkrete Verbesserungsvorschläge.

Obsah:

Seznam zkratk:	9
Seznam obrázků:	10
Seznam tabulek:	10
Seznam grafů:	10
ÚVOD	11
PRÁVNÍ NORMY A SUBJEKTY PŮSOBÍCÍ V OBLASTI SPORTU	13
1.1 Právní normy v oblasti sportu	13
1.2 Právní forma organizací působící v oblasti sportu	13
1.2.1 Společnost s ručením omezeným	14
1.2.2 Akciová společnost	15
1.2.3 Občanské sdružení	17
2. FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	21
2.1 Příjmy ze sponzoringu	21
2.1.1 Sponzoring	21
2.1.2 Sportovní reklama	25
2.1.3 Sponzorský balíček	28
2.1.4 Sportovní manažer	29
2.2 Dary	32
2.3 Příjmy z dotací a příspěvků	34
2.3.1 Příjmy ze státního rozpočtu	35
2.3.2 Příjmy z rozpočtu kraje	36
2.3.3 Příjmy z rozpočtu obce	36
2.3.4 Příjmy ze zdrojů ČSTV	37
2.3.5 Příjmy ze zdrojů ČAS	38
2.3.6 Dotace od UNITOP ČR	43
2.3.7 Příjmy ze zdrojů EU	43
2.4 Příjmy z podnikatelské činnosti	45
2.5 Ostatní zdroje příjmů	45
3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	47
3.1 Historický přehled a situační analýza podniku	47
3.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku	49
3.3 Stanovení poslání a cílů podniku	50
3.4 Tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie	50
3.5 Tvorba strategického plánu	51
4. HOSPODAŘENÍ ATLETICKÉHO ODDÍLU HVĚZDA SKP PARDUBICE	53

4.1	Představení atletického oddílu Hvězda SKP Pardubice	53
4.1.1	<i>Základní informace o oddíle.....</i>	53
4.1.2	<i>Historie a současnost oddílu</i>	54
4.1.3	<i>Organizační struktura</i>	57
4.1.4	<i>Tradiční akce oddílu.....</i>	59
4.2	Propagace a jednání se sponzory	61
4.2.1	<i>Konkurenční prostředí oddílu.....</i>	61
4.2.2	<i>Propagace oddílu</i>	63
4.2.3	<i>Sponzorské balíčky</i>	65
4.2.4	<i>Jednání se sponzory.....</i>	66
4.2.5	<i>Povinnosti manažera</i>	67
4.3	Tvorba plánů oddílu.....	69
4.3.1	<i>Návrh rozpočtu oddílu Hvězda SKP Pardubic na rok 2007.....</i>	69
4.3.2	<i>Rozpočet akce</i>	70
4.4	Hospodaření atletického oddílu.....	71
4.4.1	<i>Výsledek hospodaření v tis. Kč.....</i>	71
4.4.2	<i>Vyhodnocení finanční situace oddílu.....</i>	72
4.4.3	<i>Ostatní doporučení</i>	76
5.	ATLETIKA VE SVĚTĚ A U NÁS	78
5.1	Historie atletiky ve světě a v ČR	78
5.2	Budoucnost atletiky a atletických oddílů	80
5.3	Ekonomické zajištění atletiky	82
5.4	Předpoklad ekonomického zajištění atletiky v ČR v budoucnu:	84
ZÁVĚR		85
Seznam použité literatury:.....		87
Seznam Příloh:		89

Seznam zkratek:

aj.	-	a jiné
ČAS	-	Český atletický svaz
ČOS	-	Česká obec sokolská
ČOV	-	Český olympijský výbor
ČR	-	Česká republika
ČSTV	-	Český svaz tělesné výchovy
EAA	-	European Athletic Association
IAAF	-	International Association of Athletics Federations
ME	-	Mistrovství Evropy
MO	-	Ministerstvo obrany
MS	-	Mistrovství světa
MŠMT	-	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	-	Ministerstvo vnitra
např.	-	například
OH	-	Olympijské hry
resp.	-	respektive
SCM	-	Středisko centra mládeže
SK	-	Sportovní klub
SKP	-	Sportovní klub policie
st.	-	starších
UNITOP	-	Unie tělovýchovných organizací Policie

Seznam obrázků:

- Obrázek č. 1: Obecné schéma společnosti s ručením omezeným
Obrázek č. 2: Obecné schéma akciové společnosti
Obrázek č. 3: Obecné schéma akciové společnosti
Obrázek č. 4: Organizační struktura ČAS
Obrázek č. 5: Struktura strategického plánu
Obrázek č. 6: Logo oddílu Hvězda SKP Pardubice
Obrázek č. 7: Oddíly SK Hvězda SKP Pardubice
Obrázek č. 8: Organizační struktura klubu Hvězda SKP Pardubice
Obrázek č. 9: Výbor oddílu Hvězdy SKP Pardubice

Seznam tabulek:

- Tabulka č. 1: Klíč pro dělení finančních prostředků pro atletické kluby, oddíly
Tabulka č. 2: Výpočet příspěvku na státní dotaci
Tabulka č. 3: Srovnání atletických oddílů Hvězda SKP Pardubice a AC Pardubice
Tabulka č. 4: Vývoj marketingové činnosti za posledních 5 let
Tabulka č. 5: Dotace oddílu za posledních 3 roky

Seznam grafů:

- Graf č. 1: Vývoj pořadí v celostátních tabulkách atletických oddílů
Graf č. 2: Získané body do celostátních tabulek atletických oddílů
Graf č. 3: Porovnání nákladů na propagaci s příjmy od sponzorů
Graf č. 4: Dotace oddílu v posledních třech letech
Graf č. 5: Dotace za rok 2006 v %
Graf č. 6: Dotace za rok 2006 v %
Graf č. 7: Dotace za rok 2006 v %

Úvod

„Umění hospodařit s penězi předpokládá
nějaké peníze mít.“

= Curt Götz =

V současné době jsou atletické oddíly financovány především z dotací od různých institucí. Zbylé finanční prostředky oddíly shánějí doslova „kde se dá“. Ve většině oddílů jsou téměř jediným dalším zdrojem získávání financí sponzoři. Zde se naráží na obrovský problém a tím je atraktivita atletiky. Sponzoři investují raději do sportů, které jsou pravidelně vysílány v televizi a na které chodí daleko více diváků. Dalším současným problémem je, že se atletice aktivně věnuje stále menší část populace. Daleko raději sedí u televize či počítačů. Na pohybové aktivity nemají údajně čas.

V této práci se zaměřím především na financování atletického oddílu. Zejména na jednání se sponzory a získávání finančních prostředků prostřednictvím dotací od různých institucí. Dále svoji práci zaměřím na sestavování plánů na období či konkrétní akce. Své poznatky budu aplikovat na atletickém oddíle Hvězda SKP Pardubice. Tento oddíl má více jak padesátiletou tradici a v posledních letech se velmi rozvíjí. Již třetím rokem jsem členem tohoto atletického oddílu a zajímá mě jak hospodaří. Zaměřím se také na problematiku atletiky jako celku. V současné době se atletika vytrácí ze zájmu veřejnosti a je nejvyšší čas s tím něco udělat. Proto chci ve své práci navrhnout určitá řešení jak atletiku zatraktivnit a „přitáhnout“ k ní co největší množství diváků. To by přineslo i větší zájem ze strany sponzorů podporovat atletické oddíly.

Tuto diplomovou práci na téma Hospodaření atletického oddílu jsem si vybral hlavně proto, že atletiku jako sport provozuji na vrcholové úrovni již řadu let. Druhým rokem vychovávám mladé nadějně atlety či atletky jako trenér. Mé zkušenosti v atletice jsou zatím jen z pohledu závodníka či trenéra. Velmi mě zajímá chod atletického oddílu z pohledu funkcionáře či manažera.

Doufám, že tato práce bude užitečná nejen pro mne, ale že bude zdrojem čerpání informací, nápadů a podnětů pro atletické oddíly a lidi, kteří se chtějí atletice věnovat.

Právní normy a subjekty působící v oblasti sportu

1.1 Právní normy v oblasti sportu

Speciální právní norma upravující specifickou oblast sportu a tělesné výchovy v České republice neexistuje. V přípravě je návrh zákona o sportu, který by měl v budoucnu tuto roli plnit. Jednotliví sportovci a sportovní organizace se při své činnosti řídí především ustanoveními občanského zákoníku. Dalšími právními normami, které musí sportovní organizace respektovat, jsou zejména zákon o účetnictví, zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, obchodní zákoník a celý soubor daňových předpisů. Sportovní organizace nesmějí opomenout ani rozpočtové předpisy, i když přímo jejich činnost neupravují. Řada povinností pro sportovní organizace může vyplynout také ze zákona o zadávání veřejných zakázek. Jedná se o sportovní organizace, které pro svoji činnost ve větší míře využívají finanční prostředky z veřejných rozpočtů. Z procesních předpisů se nejvíce využívají zákon o územních finančních orgánech, zákon o správě daní a poplatků a zákon o státní kontrole.

1.2 Právní forma organizací působících v oblasti sportu

Naprostá většina sportovních organizací působících v České republice v oblasti výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Kromě toho působí v oblasti sportu řada dalších subjektů s různou právní formou. Jedná se o společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi atd.

Záleží na každém, kterou právní formu si při zakládání vybere. Záleží na tom, jaké má potenciální zakladatel (zakladatelé) finanční prostředky, kolik bude mít členů, jaké předpokládá hospodářské výsledky apod. Výhodou občanských sdružení a příspěvkových organizací je to, že dostávají řadu dotací od svazu, státu či obcí. Ostatní společnosti na tyto dotace nárok nemají. Naopak občanská sdružení a příspěvkové organizace mají větší zdanění svých zisků.

Následující odstavce věnuji nejdříve stručné charakteristice jednotlivých právních forem organizací působících v oblasti sportu a poté se budu věnovat jejich organizační struktuře.

1.2.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností. Dle občanského zákoníku společnost s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Základní kapitál musí činit alespoň Kč 200 000,--. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem. Minimální výše vkladu společníka je Kč 20 000,--. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musí však být dělitelná na celé tisíce. Společnost může být založena jednou osobou. Maximálně ji však může založit 50 osob. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní užil a na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30%. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň Kč 100 000,--. Je-li společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splacen její základní kapitál. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

Závěrem lze říci, že společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším typem obchodní společnosti v České republice. Její výhoda spočívá v omezeném ručení za závazky společnosti, relativně nízké hodnotě minimálního základního jmění a malé administrativní náročnosti. Částečnou nevýhodou pro začínající podnikatele je nutnost vedení podvojného účetnictví.

Organizační struktura s. r. o. se také řídí obchodním zákoníkem. Předepsané orgány s. r. o. jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada.

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a k její působnosti patří:

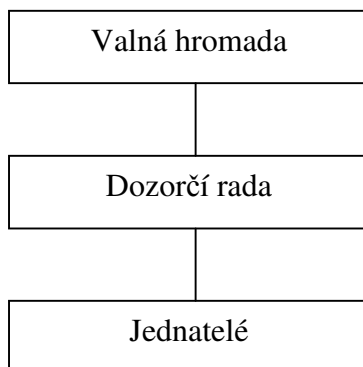
- odmítnutí jednání učiněných zakladateli před vznikem společnosti,

- schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
- schvalování stanov a jejich změn,
- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
- jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady,
- vyloučení společníka, rozhodování o zrušení společnosti.

Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti. Jednatel může být jeden nebo jich může být více. V tomto případě je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.

Dozorčí rada má tyto hlavní funkce:

- ❖ dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje;
- ❖ přezkoumává roční účetní uzávěrku;
- ❖ podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou ročně.



Obrázek č.1: Obecné schéma společnosti s ručením omezeným^[2]

1.2.2 Akciová společnost

Akciová společnost je dle obchodního zákoníku taková společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Právní formou je

akciová společnost čistě kapitálovou společností. Povinná výše základního kapitálu činí Kč 2 000 000,--, zakládá-li se společnost bez veřejné nabídky akcií. Při založení společnosti s veřejnou nabídkou akcií činí základní kapitál Kč 20 000 000,--. Základní kapitál je rozdělen na akcie, které se upisují, tzn. že se nabídnou k veřejnému prodeji. Pro založení této společnosti je potřeba účasti 2 fyzických osob nebo 1 osoby právnické. Zakládají-li společnost dva nebo více zakladatelů, uzavřou zakladatelskou smlouvu. Jediný zakladatel zakládá společnost zakladatelskou listinou. Akcionář má právo na podíl na zisku společnosti, který valná hromada po hospodářského výsledku schválila k rozdělení. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.

Velkou výhodou akciové společnosti je poměrně solidní vnější dojem, který je způsoben především velikostí této společnosti. Naopak její nevýhodou je vysoký základní kapitál nebo poměrně složité zakládání i působení společnosti.

Tvorba organizační struktury je především vázána obchodním zákoníkem. Orgány akciové společnosti jsou valná hromada, dozorčí rada, představenstvo a vrcholový management.

Valná hromada a. s. projednává:

- změnu stanov;
- rozhodnutí o zvýšení a snížení základního jmění;
- volbu a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou;
- volbu a odvolání dozorčí rady a jiných orgánů, určených stanovami s výjimkou členů dozorčí rady;
- schválení roční účetní uzávěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém,
- rozhodnutí o zrušení společnosti;
- rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.

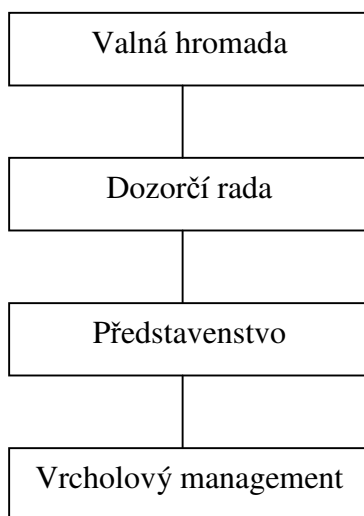
Dozorčí rada je chápána jako kontrolní orgán a má za úkol:

- ✓ prosazovat všechny strategické záměry akcionářů;

- ✓ dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti.

Představenstvo je statutární orgán a. s., který řídí a. s. a jedná jejím jménem. Rozhoduje o těch záležitostech, které nejsou vyhrazeny do působnosti valné hromady.

Vrcholový management představuje profesionální operativní řízení společnosti. Vymezení činností není dáno obchodním zákoníkem, ale formuje si je každý oddíl sám.



Obrázek č.2: Obecné schéma akciové společnosti ^[2]

1.2.3 Občanské sdružení

Vznik, podobu i zánik občanských sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Zákon definuje občanská sdružení jako právnické osoby. Jako okamžik vzniku občanského sdružení vymezuje okamžik registrace, kterou provádí Ministerstvo vnitra ČR. Ministerstvo provádí registraci na základě návrhu nejméně tří občanů, kteří tvoří přípravný výbor. Alespoň jeden z těchto občanů musí být starší osmnácti let. Tento návrh musí být podepsán členy přípravného výboru. K návrhu na registraci je nutno přiložit stanovy ve dvojím vyhotovení, které musí obsahovat:

- ♦ název sdružení;
- ♦ sídlo;

- ◆ orgány sdružení, způsob jejich ustavení, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení;
- ◆ cíl činnosti občanského sdružení;
- ◆ ustanovení o organizačních jednotkách (např. oddílech), pokud jsou zřízeny a pokud budou jednat vlastním jménem;
- ◆ zásady hospodaření;

Právními normami, jejichž ustanovení musí text stanov bezpodmínečně ctít jsou:

- ◆ Ústava ČR, konkrétně Listina základní práva a svobod čl. 27 - nikdo nesmí být ke sdružování nucen, jedná se pouze o projev svobodné vůle občana, občan může ze sdružení svobodně vystoupit;
- ◆ Občanský zákoník - konkrétně §18 - §20a upravující základní zásady založení, vzniku činnosti a zániku právnických osob a činnosti jejich orgánů;
- ◆ Obchodní zákoník v §68 - §75 pojednávající o likvidaci právnických osob;
- ◆ Zákon o daních z příjmů v §18 pojednávající o daňových poměrech neziskových právnických osob;

Při tvorbě stanov se obecně doporučuje klást zvláštní důraz na úpravu následujících vztahů:

- 1, Stanovy by měly obsahovat povinnost sportovní organizace hájit práva svých členů či sdružených oddílů stejně jako povinnost dohlížet na dodržování povinností.
- 2, Stanovy by měly precizně rozlišovat mezi nejvyšším orgánem sportovní organizace, statutárním orgánem a kontrolním orgánem.
- 3, Stanovy by měly obsahovat základní úpravu jednání (jednací řád) orgánů klubu anebo alespoň delegovat pravomoc k vydání jednacího řádu na orgány klubu.
- 4, Nezbytnou pasáží, bez které nejsou stanovy kvalitním dokumentem, je úprava specifických práv a povinností členů, způsoby nabývání a pozbývání členství, případně podmínky členství.
- 5, Stanovy by měly vymezovat vztah rozpočtu a finančního účetnictví.

- 6, Stanovy by měly definovat způsob určení a výběr členských příspěvků.
- 7, Stanovy by měly obsahovat ustanovení upravující způsob vydávání a závaznost vnitřních předpisů občanského sdružení.
- 8, Specifikace podmínek, za nichž občanské sdružení zaniká.
- 9, Problematika cíle a poslání sportovní organizace.

Organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu občanského sdružení a to jsou stanovy. Ve stanovách je organizační struktura projednává na úrovni orgánů klubu. Za orgány klubu se považují valná hromada, prezident klubu, výbor klubu a dozorčí rada klubu.

Valná hromada klubu vykonává následující činnosti:

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práva a závazků;
- projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady;
- projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období;
- stanoví výši jednorázového klubového příspěvku pro případně zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního klubového příspěvku pro činné členy klubu;
- schvaluje podmínky smluvního členství;
- přijímá čestné členy klubu;
- stanoví volební období orgánů;
- volí členy výboru klubu;
- volí a odvolává dozorčí radu;
- rozhoduje o vstupu a vystoupení klubu do a ze spolkových sportovních institucí;
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku;
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňcích stanov;
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu.

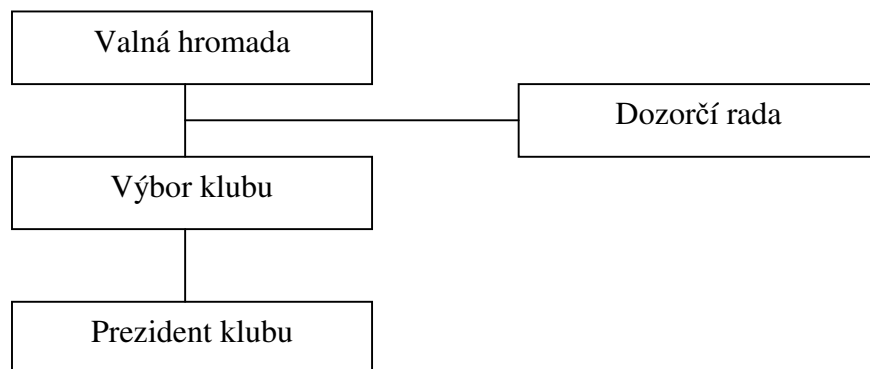
Prezident klubu je oprávněn:

- ✓ svolat řádnou a mimořádnou valnou hromadu;

- ✓ řídit zasedání výboru klubu (alespoň jednou za rok);
- ✓ uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu;
- ✓ uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.

Výbor klubu přijímá rozhodnutí a usnází se ve věcech, které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě anebo ve věcech a záležitostech, které byly výboru klubu valnou hromadou svěřeny, nebo je pravomoc klubu vyjádřena přímo ve stanovách.

Dozorčí rada je oprávněna kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě. Rozhodují o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu. Zároveň navrhují v případě zjištěných nedostatků nápravná opatření.



Obrázek č.3: Obecné schéma občanského sdružení^[2]

2. Financování sportovních organizací

Největším problémem současných sportovních organizací je získávání finančních prostředků nutných pro úspěšný a zdárný chod. Nejprve si musíme uvědomit, že sportovní oddíl má omezenou možnost získání finančních prostředků na svůj chod. Proto je činnost sportovních organizací založena především na dobrovolné práci členů. V České republice si mohou dovolit zaměstnávat profesionální zaměstnance jen větší oddíly. Nejvíce finančních prostředků získávají oddíly z dotací a příspěvků a prostřednictvím sponzorských darů. Primárním cílem každého oddílu je zabezpečení podmínek pro provádění sportovní činnosti vlastních členů.

Příjmy sportovních organizací:

1. příjmy ze sponzoringu a dárcovství
2. příjmy z dotací a příspěvků
 - příjmy ze státního rozpočtu
 - příjmy z rozpočtu kraje
 - příjmy z rozpočtu obce
 - příjmy ze zdrojů ČSTV
 - příjmy ze zdrojů ČAS
 - příjmy ze zdrojů EU
3. příjmy z podnikatelské činnosti
4. Ostatní zdroje příjmů

2.1 Příjmy ze sponzoringu

2.1.1 Sponzoring

Sponzorstvím ve sportu chápeme partnerský vztah mezi hospodářstvím na straně jedné a sportem na straně druhé, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou

stran. Sponzorstvím se obecně dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podnikomarketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne cílů s pomocí toho druhého.^[7]

Základním principem sponzorství je vztah SLUŽBY X PROTISLUŽBY.

Sponzor očekává za své peněžní nebo materiální prostředky a služby od sponzorovaného protislužby. Těmito protislužbami může být reklama na dresech, stadionu; název firmy sponzora v názvu sponzorovaného atd.. Sponzorovaný očekává za svou sportovní aktivitu od sponzora finanční nebo materiálové protislužby, aby mohl dosáhnout své stanovené sportovní cíle.

Sponzorská rozhodnutí jsou založena na tvrdých obchodních podmínkách. Každý sponzorský vztah by měl vycházet ze vzájemně odsouhlasených (shodných) cílů a ze vzájemně prospěšných přínosů.

Musíme ale dát také pozor na to co sponzorstvím není. Někdy se mylně chápe, že sponzoringem je dobročinný dar, velkodušnost podniků nebo filantropické gesto. Sponzorovaný na jedné straně sice dostal finanční prostředky či materiálové vybavení, ale nemusí za ně poskytnout žádnou protislužbu.

Sponzorství (sponsorship) je možno zařadit mezi marketingové nástroje. V současné době mezi ně ještě zahrnujeme také reklamu (Advertising), vztahy k veřejnosti (Public Relations) a podporu prodeje (Sales Promotions). Oproti tradičnímu mixu zde není zahrnut osobní prodej. Sponzorství je ale v mnoha případech daleko účinnější nástroj.

Příčiny sponzorování

Důležitou otázkou je co vede podniky ke sponzorování? Příčin je několik:

- zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku, názvu podniku nebo službě,
- za pomoci sportu podporovat identifikaci sponzora;
- zlepšit místní znalost o sponzorovi;
- vytvářet dobré jméno ve společnosti, mezi zaměstnanci;
- osobní preference vedení podniků.

Pro dosažení výše uvedených cílů se využívá prostředků dvou rozdílných kategorií:

- publicity, která je na národní nebo na místní úrovni,
- cíleného ovlivňování (plánování), tzn. ovlivňování veřejného mínění za pomoci ovlivňovatelů veřejného mínění prostřednictvím bezpečně vybraných sponzorských smluv.

Ovlivňovatelé veřejného mínění jsou lidé, o kterých podniky ví, že jsou rozhodující pro dosažení jejich marketingových cílů ve veřejnosti. Všeobecně se ví, že sponzoři si s oblibou vybírají jako prostředek pro dosažení svých marketingových cílů ve velké míře sport. Hlavním důvodem je především velká popularita sportu u veřejnosti. Sport oslovuje v současnosti téměř 50 % světové populace, sport je univerzální, nejsou zde takové rozdíly v kulturách jednotlivých zemí. Z těchto důvodů směřuje 70 % sponzorských výdajů do oblasti sportu.

Možnosti sponzorství ve sportu

Když už se někdo rozhodne pro sponzorství ve sportu, má velké možnosti výběru od podpory jednotlivých sportovců až po podporu sportovních institucí. Má možnost zaměřit se na vložení prostředků nebo může poskytnout kompletní zajištění sportovní akce.

Sponzoři mohou být zaměřeny na určitý druh sportu nebo konkrétní sportovní oddíl. V tomto případě hovoříme o jednostranném sponzoringu. Naopak jsou také sponzoři, kteří podporují vše, co je pro ně výhodné. Mezi takovéto sponzory patří například COCA COLA či ADIDAS.^[7]

Typy sponzorství

Sponzorství ve sportu může nabývat nejrůznějších podob a forem. Pro lepší přehlednost ho lze rozdělit podle několika kritérií.^[7]

Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku rozlišujeme 3 skupiny sponzorů:

- 1) titulární sponzor – firma je uvedena v názvu sponzorované aktivity (oddílu, akce);

- 2) **spolusponzor** – existuje několik sponzorů, kteří mají podobná práva za podobnou cenu;
- 3) **sponzor dodavatel** – sponzor dodává určité hotové výrobky.

Podle typu sponzora rozlišujeme následující skupiny:

- 1) sponzor je se sportem těsně spojen prostřednictvím kategorie nabízených produktů a služeb,
- 2) sponzor nemá bezprostřední vztah ke sportu a využívá ho jenom jako komunikační instrument.

Podle specializace na určitý druh sportu či konkrétní klub rozlišujeme:

- 1) sponzorství jednostranné,
- 2) sponzorství mnohostranné.

Podle objektu sponzorství rozlišujeme 4 skupiny:

- 1) sponzorování jednotlivců,
- 2) sponzorování sportovních kolektivů,
- 3) sponzorování sportovních akcí,
- 4) sponzorování sportovních institucí.

Poslednímu členění se budu věnovat podrobněji.

Sponzorování jednotlivců

Sponzorování konkrétních sportovců se používá především u vrcholového sportu. Osobnost sportovce je zde zárukou kvality a úspěchu aktuálních výrobků či služeb podnikatele, či podniku. Sponzorská smlouva obsahuje vedle práva provádět reklamu za pomoci vyobrazení sportovce na svých produktech většinou i jiná opatření na podporu prodeje (např. autogramiády, předvádění výrobků, akce pro spotřebitele, hry o zisk apod.). Sportovec často dostává vedle finanční podpory i materiální pomoc (oblečení, sportovní výstroj atd.).

Sponzorování sportovních kolektivů

Tato forma sponzoringu se poskytuje kompletně pro celé družstvo. U nás se uplatňuje i u venkovských družstvech, ale přešla už i do výkonnostního sportu. Nejrozšířenější je u kolektivních sportů jako je fotbal, lední hokej, basketbal apod. Sportovní družstvo je zárukou kvality pro sponzora. Sponzor poskytuje zejména finanční prostředky, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu či automobily. Sponzorovaný tým jako protislužbu většinou nabízí reklamu na dresech či stadionu, reklamu prostřednictvím inzerátu, opatření na podporu prodeje (autogramiády apod. jako u jednotlivého sportovce), stále více se také nabízí u vrcholových týmů VIP prostory, či reklama na světelných tabulích. V současné době je mnoho hlavních sponzorů uvedeno v názvu oddílu (např. hokejový oddíl HC Moeller Pardubice).

Sponzorování sportovních akcí

Sponzorství sportovních akcí je pro sport velmi významné. V současné době výrazně stoupají možnosti, které lze nabídnout sponzorovi. Celá řada akcí nese název hlavního sponzora ve svém názvu. Pro příklad stačí uvést dvě asi nejvýznamnější domácí klubové soutěže. Fotbalovou Gambrinus ligu a hokejovou O₂ extraligu. Dále lze umístit reklamu na vstupenky, na programové sešity, na plochu sportoviště během akce atd.. Návrhy všech protivýkonů ze strany uchazeče o sponzoring bývají obvykle upřesněny v tzv. sponzorských balíčcích, o kterých se zmíním později.

Sponzorování sportovních institucí (klubů, svazů, federací)

Tato forma sponzorování přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi. Je to proto, že ve sportovním klubu jsou jednotliví sportovci, sportovní družstva, klub pořádá sportovní akce. Oddíl může tedy nabídnout produkty, které vznikají prostřednictvím jeho sportovní činnosti (nabídka různých tělovýchovných služeb, sportovních akcí, rehabilitace, soustředění...).

2.1.2 Sportovní reklama

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií. Reklama se může zaměřovat na různé cílové skupiny, domácnosti, výrobní podniky, maloobchodní jednotky, sportovce, studenty.^[2] Může působit celoplošně na území celé

republiky nebo lokálně. Mezi obecná média, kterých reklama využívá, patří zejména televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty a film. Dále jde o využívání specifických médií komunikace pro reklamu v oblasti tělesné výchovy a sportu.

Pojem sportovní reklama je vztahován jedna k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech sportovních družstev atd.). Dále se jedná o reklamu, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Mezi tuto reklamu můžeme zahrnout např. dresy a výstroj sportovců, sportovní náradí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele atd.

V okamžiku, kdy se klub rozhodne pro reklamu svých výrobků, měl by zpracovat reklamní plán. Součástí reklamního plánu by měly být cíle oddílové reklamy, stanovení finančního rozpočtu na reklamu, rozhodnutí o tvorbě sdělení a využití médií pro reklamu.

Cíle reklamy

První část reklamního plánu oddílu je určení cílů, kterých se má prostřednictvím reklamy dosáhnout. Podle účelu cílů, tj. zda-li reklama slouží k informování, přesvědčování či připomínání, můžeme cíle rozdělit do skupin reklamních cílů s funkcí:

- a) informativní (informování zákazníků o novém výrobku, slevách atd.)
- b) přesvědčovací (dávat publicitu určité značce, podnítit zákazníky k rychlé koupi)
- c) připomínací (připomínat zákazníkům, kde si určitý výrobek mohou koupit anebo do kdy platí výhodná koupě).

Funkce informační je důležitá v počátcích existence produktu, kdy je nutné stimulovat primární poptávku. V této souvislosti reklama informuje o novém produktu, změně ceny, způsobu užívání produktu, novém užívání již známého produktu nebo o nových službách (event. o doplňkových službách nebo poskytovaném servisu).

Funkce přesvědčovací má význam v prostředí intenzivní konkurence. Působí na vytváření selektivní poptávky, tj. poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce. Jejím smyslem je:

- ✓ posílení preference zboží určité firmy,

- ✓ snaha o získání zákazníků konkurenta,
- ✓ potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu,
- ✓ posílení image firmy v mysli zákazníka,
- ✓ změna image produktu,
- ✓ tlak na okamžitý nákup.

Funkce upomínací se uplatňuje především ve stadiu zralosti produktu a jejím účelem je připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již dobře zná.

Mezi hlavní cíle reklamy patří:

- tvorba silné značky – jak veřejnost vnímá určitý výrobek. Vychází z přímých zkušeností kupujících, z toho, co o výrobku slyšeli, četli nebo viděli na obrazovce televizoru. Častým cílem reklamy je, aby veřejnost byla o určité značce informována a aby si uvědomovala, jak značka může uspokojit její potřeby či přání a jaké jsou vlastnosti výrobku. Někdy je reklama zaměřena pouze na jeden výrobek (prací prášek, pojišťovací službu). Jindy na celou výrobní řadu (reklama na osobní automobily).
- zvýšení poptávky – firma chce prostřednictvím zvýšené poptávky po výrobku zvýšit tržby z prodeje. Při zvýšené poptávce po výrobku může případně zvýšit cenu. Zvýšení prodeje může znamenat i zvýšení tržního podílu podniku a jeho posílení vůči konkurenci.
- posílení finanční pozice – reklama účinně ukazuje a propaguje úspěchy podniku. Může přilákat nové investory, popř. pozitivně ovlivnit kurz jeho akcií na burze.
- vytváření pozitivní image – firma si může klást v reklamním plánu za cíl vytvoření dobrého obrazu v očích veřejnosti. Například zdůrazňováním skutečnosti, že vyrábí produkty, které jsou příznivé životnímu prostředí. Financuje některé charitativní programy, anebo je na špici světového technologického vývoje ve výrobě příslušného výrobku.
- motivace vlastních pracovníků – zaměstnanci rádi pracují pro firmu, která je všeobecně známa a uznávána. Reklama příznivý obraz existující o firmě a jejích výrobcích podporuje a ještě zvyšuje.
- zvýšení možnosti distribuce – jestliže se výrobek často objevuje v reklamě a je zákazníky požadován, tak ho objednává a prodává více obchodů, někdy i netradičních.

Druhy sportovní reklamy

Podle využití uvedených komunikačních médií se obvykle sportovní reklama dělí na:

- ✓ reklama na dresech a sportovních oděvech
- ✓ reklama na startovacích číslech
- ✓ reklama na mantinelu (na pásu)
- ✓ reklama na sportovním nářadí a náčiní
- ✓ reklama na výsledkových tabulích

2.1.3 Sponzorský balíček

Pod pojmem sponzorský balíček si můžeme představit specifikaci rozsahu a úrovně nabízených výkonů sportovního organizace (oddílu, svazu) za poskytnutí finančních prostředků ze strany sponzora. Sponzorský balíček je písmeně dokumentován a doložen určitou cenou. Pro určení hodnoty balíčků nejsou stanovena žádná cenová rozmezí. Ceny se mění v závislosti na velikosti organizace, akce, rozsahu, zúčastněných sponzorů apod..^[2]

V ceně sponzorského balíčku se určitě odráží, zda jde o:

- exkluzivní sponzorování – je spojeno s titulem „oficiální sponzor“, sponzor přejímá za vysokou cenu veškeré protivýkony;
- hlavní sponzorování – hlavní sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti;
- kooperační sponzorování – zde jsou protivýkony rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv.

Sportovní balíček by měl určitě obsahovat:

- formu sponzorování (exkluzivní, hlavní, kooperační);
- délku případné spolupráce (jednorázová či na delší období);
- požadovaná částka či materiální krytí;

- vymezení strategických cílů pro požadované období (sportovní cíle apod.) a integraci do marketingových plánů společností (analýza produktů, služeb, reklamní kampaně apod.);
- přínosy sponzorování pro společnosti (image firmy, firemní identita apod.)
- stručné hodnocení činnosti (výsledky, analýzy, historie);
- formy reklamy a možnosti prezentace partnera (dres, sportovní náčiní, panely na ploše apod.);
- další formy propagace (tiskové konference, autogramiády, reklamní či mediální kampaně apod.);
- kontaktní informace.

2.1.4 Sportovní manažer

Hlavním úkolem sportovního manažera je zabezpečit sportovní přípravu a soutěže po stránce organizační, finančně ji pokrýt, vést jednání se sponzory, neopomíjet vazby na sportovní svazy, zabezpečovat publicitu a mnoho dalších záležitostí, které by zatěžovaly závodníka a odváděly jeho pozornost od jeho hlavní náplně, tj. od tréninku a sportovního výkonu. Pro zjednodušení, nejdůležitější rolí sportovního manažera je oprostít dokonalou péči své svěřence od starostí běžného života tak, aby se sportovec mohl plně soustředit na svůj výkon a nemusel se nechat rozptylovat jinými vlivy.

Manažer špičkového sportovce může využívat každého, kdo nabízí kontakty a reklamní aktivity mohou být postaveny doslova na dílčích výdělcích. Tady je ale veliké nebezpečí, že například sportovec vynikajících kvalit bude vystupovat v reklamě pro dvacet firem a jeho reklamní potenciál rychle vyprchá. Bude o něj veliký zájem a výsledkem bude, že v jednom roce může mít hodně sponzorských smluv, a v roce druhém může být průběh zcela opačný. Cílem schopného manažera je tedy sehnat partnery, kteří jsou schopni vypracovat reklamní kampaň, v níž sportovce plně využijí. Bohužel některé firmy u nás toto ještě neumějí, bojí se toho a neradi riskují. Raději jdou do dvaceti akcí, z nichž patnáct je z reklamního efektu zcela nezajímavých a pět jen průměrných. To však stačí k tomu, aby odpovědný pracovník byl svým šéfem hodnocen pozitivně. Z toho vyplývá další závěr, že je lepší vsadit na jednoho "koně" a kolem něho připravit masivní reklamní kampaň, která bude mít kumulativní efekt, vzhledem k tomu, že se jedná o

násobné akce. Samozřejmě, že je tu riziko, že se kampaň připraví špatně a celé se to rozplyne. Když se reklama udělá již zmíněným způsobem mnoha nevýrazných akcí, který je u nás běžný, nic se nezkazí, ale také se moc nezíská.

Práce sportovního manažera je hodně podobná práci trenéra a obě profese se navzájem nevylučují. Spolupráce trenéra a sportovního manažera například při hledání vhodného jednotlivce či hráče do družstva je základním předpokladem úspěšnosti. Společně tvoří tým a rovným dílem se dělí o chod sportovního družstva. V některých sportech je běžné, že hlavní trenér současně plní i funkce manažerské, přičemž důležitým plusem je samozřejmě poctivý přístup, známosti a užitečné kontakty. Konexe jsou v této práci důležité. Z tohoto důvodu se lépe prosazují bývalí vrcholoví sportovci v rolích manažerů.

Mnoho sportovců u nás i ve světě se prosazuje ve svých sportovních odvětvích až na samotný vrchol. Jen hrstka z nich zůstává na tomto vrcholu i po skončení sportovní kariéry. Nejčastěji jako trenéři, méně často jako sportovní manažeři a činovníci. Zařadit se do té hrstky vyvolených znamená mít také poněkud odlišné vnímání, než které bylo nutné pro dané sportovní odvětví. Předpokladem je intenzivní vzdělávání v době, kdy to zdánlivě není potřeba. Vytrvale analyzovat, třídit zkušenosti a učinit včasné rozhodnutí o tom, čeho chce člověk v manažerské praxi dosáhnout. Nepodléhat dojmu, že sportovní sláva je v určitou hodinu, v určitý den, víkend a sezónu tím nejlepším, nejpříjemnějším a nejhodnotnějším životním pocitem. Tudíž nepohrdat vzděláním, zdokonalováním jazykové výbavy a neodkládat úvahy o budoucnu na zítra. Umět například přemýšlet o penězích jinak, než jako o sumě v bance a úrocích, ale posunout se do roviny investic, daní a využití kapitálu.

Úspěšní sportovní manažeři jsou poměrně bohatí lidé. Jejich plat je odvoze od toho jak jsou jejich služby efektivní. Služby manažerů jsou založeny na důvěře. Manažer musí věřit ve schopnosti sportovce a on musí naopak důvěřovat radám a praktickým krokům manažera.

V Českých podmínkách ještě není sportovní marketing (prodej značky klubu např. zboží pro fanoušky) na takové úrovni jako v zahraničí. Někteří činovníci stále nechápou, že je potřeba neustále rozvíjet tento druh obchodu a věřit že to přinese prospěch. Firmám je třeba nabídnout kvalitní prezentaci a např. fanoušky přesvědčit, že identifikace s klubem a

jeho symboly není nějaká podřadná obchodní záležitost. Je to celé velmi složité a souvisí to s ekonomickým růstem a kupní silou našich obyvatel.

Nabídka reklamních produktů tvoří nejčastěji protivýkony pro sponzory a sponzorské smlouvy se většinou jimi jenom hemží. Jde o reklamu na dresu a sportovním oblečení vůbec, reklamu na startovních číslech, reklamu na mantinelu, na sportovním nářadí, na výsledkových tabulích apod. Mimo to lze vhodně umístit klasické reklamní prostředky na zařízeních sportovního spolku jako např. plakáty, reklamní tabule a letáky, od haly počínaje a autobusem konče. Reklamních sdělení se dá využít i na drobných propagačních předmětech jako jsou vlaječky, vstupenky, inzertní stránky i menší formáty programů. Pro jednání se sponzorem by měl manažer vědět, které efekty mu jednotlivé druhy sportovní reklamy přinášejí a ty také podle okolností využít jako argumenty při jednání. Jde např. o kvantitativní působení u reklamy na startovních číslech, nuceném efektu sledování reklamy umístěné u časomíry apod. Velmi důležité je zdůraznit druhotný efekt působnosti u reklam, které jsou přenášeny televizí, eventuálně druhotné efekty při rozhovorech v rozhlasu. U exkluzivních sportovních akcí sem patří i přesně kvantifikovatelné sledování účinnosti sponzorem zadaných reklamních služeb.

Funkce sportovního manažera

V procesu své řídicí funkce řeší sportovní manažer typické úkoly, které jsou vyjádřeny jeho dalšími funkcemi, tj. plánování, organizování, výběr, vyhledávání a rozmisťování pracovníků, jejich vedení a kontrola. Se zřetelem k reálným potřebám praxe lze však provést vhodnou redukci funkcí sportovního manažera do tohoto minima:

- strategické plánování,
- organizování (postupy, metody, techniky),
- výběr a rozmisťování lidí,
- vedení lidí,
- komunikace,
- marketing,
- sportovní reklama,
- sponzoring,
- znalost právních (daňových, spolkových atd.) norem,
- věcné a formální náležitosti k transferu hráčů (a trenérů).

Z výše uvedeného přehledu lze také odvodit mimo jiné:

- rámec funkční náplně sportovního manažera,
- kritéria jeho odborného profilu a kvalifikace,
- nároky na jeho specifické individuální předpoklady a schopnosti atd.

Role manažera se v České republice stále výrazněji odvíjí od procesu vytváření a dalšího aktivního rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování organizace. Efektivní fungování organizace, dosahování stanovených cílů a s tím spojená kvalita produkce a stupeň prosperity vyžaduje od managementu, resp. manažera, jako profesionálního odborníka, zvládnutí komplexu náročných úkolů.

Způsob řízení jednotlivých organizačních celků v tělesné výchově a sportu se nutně odvíjí od typických činností manažerů, kteří ho realizují. Kdo je tedy sportovní manažer?

- ◆ manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté vyškolení pro sportovní akce jako - MS, ME, OH apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.)
- ◆ manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.
- ◆ manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu a sport apod.

2.2 Dary

Dalším možným přispěním od sponzorů je poskytnutí daru. Na rozdíl od sponzoringu není za poskytnutí daru poskytována žádná protislužba. Celá transakce je uzavírána na základě darovací smlouvy. Sportovní organizace vystupuje jako příjemce finančních prostředků, které chce investovat do své činnosti. Zde vyvstává otázka, jak je to s odvodem daně z tohoto příjmu. Zákon o dani dědické a darovací říká, že od daně dědické

a darovací je osvobozen majetek, který nabývají právnické osoby, určený na rozvoj nadací, církví, náboženských společností, kultury, školství, vědy, zdravotnictví a sociální péče, ekologie, tělovýchovy a sportu a majetek věnovaný obcím a státním archivům.

Z uvedeného je dále patrné, že dary je možno poskytovat pouze právnickým osobám v oblasti tělesné výchovy a sportu. Tímto způsobem nelze realizovat sponzorování jednotlivého sportovce. Smluvní vztahy je třeba řešit s příslušnou právnickou osobou, např. se sportovním klubem, kde je sportovec členem, s odkazem na dispoziční právo s uvedeným darem.

Při sponzorování vycházíme ze zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

a) je-li sponzorem fyzická osoba (§ 15, odst. 1) zákon říká, že:

poplatník (*v našem případě sponzor*) si může od základu daně odečíst hodnotu darů, poskytnutých obcím a právnickým osobám se sídlem na území ČR na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území ČR provozujícím školské a zdravotnické zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat na financování těchto zařízení, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období (kalendářní rok) přesáhne 2 % ze základu daně a nebo činí alespoň 1000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně.

b) je-li sponzorem právnická osoba (§ 20, odst. 8) zákon uvádí, že:

poplatník může od základu daně odečíst hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu, právnickým osobám se sídlem na území ČR, jakož i právnickým osobám, které jsou pořadateli veřejných sbírek podle zákona, a to na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území

ČR provozující školská a zdravotnická zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto zařízení, ... „pokud úhrnná hodnota darů činí alespoň 2000 Kč. U darovaného majetku je hodnota daru nejvýše zůstatková cena hmotného majetku (§ 29, odst. 2) nebo hodnota zachycená v účetnictví podle zvláštního právního předpisu u ostatního majetku. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně sníženého podle § 34, přitom v případě poskytnutí darů vysokým školám a veřejným výzkumným institucím lze základ daně snížit nejvýše o dalších 5 %. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání.

2.3 Příjmy z dotací a příspěvků

Příjmy plynoucí sportovním klubům ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje a rozpočtu obce mohou být dvojí povahy.

1. Dotace – peněžní prostředky poskytované právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Po použití dotace je organizace povinna doložit přehled o čerpání a použití prostředků a případné nepoužité prostředky vrátit.
2. Příspěvek – je účelově vymezen, je možné jej poskytnout pouze fyzickým osobám. Příjemce nemá povinnost po použití prostředků dokládat naplnění účelu, neboť ten je obecně známý z daných skutečností.

V naprosté většině případů se u sportovních organizací jedná o dotaci.

Pod pojmem dotace jsou chápány peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel (§ 3 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech).

U některých typů dotací se musí žadatel spolupodílet na financování předmětu dotace. Jiné dotace se vztahují na celý předmět dotace a není tedy nutná spoluúčast. O každou dotaci je nutné nejdříve požádat příslušný orgán a uvést na co se dotace vztahuje. Poté příslušný orgán rozhodne, zda dotaci poskytne či nikoliv. Pokud je dotace poskytnuta, je nutné na konci období prokázat, že poskytnuté finanční prostředky byly opravdu vynaloženy na účel dotace.

V České republice existuje velmi mnoho různých dotací na různé účely. Já se zde zmíním jen o těch nejdůležitějších, které jsou spjaty s hospodařením atletického oddílu.

2.3.1 Příjmy ze státního rozpočtu

Veškeré dotace se poskytují na základě žádosti s účelovým vymezením a je nutné předložit formulář k podání žádosti. Veškeré dotace mohou být použity pouze na účely vymezené „Rozhodnutím MŠMT o poskytnutí neinvestičních dotací ze státního rozpočtu České republiky“ na příslušný kalendářní rok. V tomto rozhodnutí jsou současně stanoveny podmínky použití konkrétních dotací.

V současné době se poskytují dotace na přesně vymezené programy:

- Program I. - Sportovní reprezentace ČR
- Program II. - Sportovní centra mládeže
- Program III. - Sportovní talent
- Program IV. - Sportovní třídy
- Program V. – Národní program rozvoje sportu pro všechny
- Program VI. - Sport a škola
- Program VII. - Sport zdravotně postižených
- Program VIII. - Údržba a provoz sportovních a tělovýchovných zařízení

Na programy I. až IV, které se týkají komplexního zabezpečení státní sportovní reprezentace, včetně systému výchovy sportovních talentů, se dotace poskytují až do výše rozpočtovaných nákladů. Na program V. a VIII. se dotace poskytují maximálně do výše 70% rozpočtovaných nákladů s tím, že při vyúčtování budou vykázány i vlastní náklady v minimální výši 30%.

Je také přesně vymezeno, na které konkrétní věci, nesmí být dotace použita. Jedná se např. o:

- a) úhradu pořízení investičního majetku,
- b) dotace jiným fyzickým nebo právnickým osobám, pokud není spojeno s realizací schváleného projektu a vymezeno účelem vyhlášeného „Programu“,

- c) úhradu leasingu osobních automobilů a dalšího hmotného majetku,
- d) úhradu cestovních náhrad nad rámec stanovený zákonem č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách, ve znění pozdějších předpisů,
- e) výdaje na reklamní a propagační činnost,
- f) mzdové náklady.

Nestátní nezisková organizace odpovídá za hospodárné a účelné použití rozpočtových prostředků na projekty pro které byly poskytnuty a za jejich řádné a oddělené sledování v účetnictví, které je v souladu s obecně platnými předpisy, zejména zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. Doklady prokazující využití státní dotace musí být viditelně označeny číslem „Rozhodnutí“, ke kterému se vztahují.

Finanční prostředky státní dotace lze použít do 31. 12. konkrétního kalendářního roku a nelze je převádět do roku následujícího. Každá poskytnutá dotace musí být vyúčtována nejpozději do 31. 1. následujícího roku a nevyčerpané finanční prostředky musí být poukázány na účet MŠMT.

2.3.2 Příjmy z rozpočtu kraje

V krajích jsou zřízeny jako orgán zastupitelstva výbory pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost, v jejichž kompetenci je mimo jiné poskytovat dotace v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rada kraje může rozhodnout o poskytnutí dotace občanským sdružením působícím ve sportu a tělovýchově na jeden kalendářní rok.

Na každý program se smí podávat pouze jedna dotace. Pokud kraj rozhodne o poskytnutí dotace její výše je maximálně 50 % ze žádané částky, zbylými 50 % se musí na financování podílet oddíl sám.

2.3.3 Příjmy z rozpočtu obce

Zákon o obcích vymezuje řadu pravomocí, kterými může obec výrazně ovlivnit také činnost sportovních organizací na svém území. Rozpočet obce se pro sportovní organizace může stát významným finančním zdrojem. Často se jedná o záležitosti

individuální. Žádný právní předpis však obci neukládá konkrétní povinnost finančně podporovat rozvoj tělovýchovy a sportu na svém území. Sportovní manažeři a činovníci sportovních klubů působících na území obce by měli přesvědčit obecní orgány, že investice do tělovýchovy a sportu je sice investicí dlouholetou, ale velmi významnou, zvláště pak, týká-li se dětí a mládeže. Prostředky z veřejných rozpočtů jsou v současné době rozděleny do sportovních organizací zejména na:

- zabezpečení sportovní reprezentace
- zabezpečení sportovních center mládeže
- zabezpečení veřejně prospěšných programů v oblasti sportu (sport pro všechny, sport zdravotně postižených, sportovní talent, sport a škola)
- investice do sportovních zařízení
- podpora tělovýchovných a sportovních akcí různého charakteru

2.3.4 Příjmy ze zdrojů ČSTV

ČSTV je dobrovolným sdružením sportovních, tělovýchovných a turistických svazů s celostátní působností, tělovýchovných jednot a sportovních klubů i jejich sdružení, jsou-li ustavena jako občanská sdružení podle Zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. ČSTV vznikl 11. března 1990 a jeho poslání je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci České republiky a přípravu na ni, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených subjektů, poskytovat jim požadované služby a vytvářet ke vzájemné spolupráci potřebnou platformu. Subjekty sdružené v ČSTV si ponechávají samostatnost svého právního postavení majetku a činnosti.

Národní sportovní svazy jsou samostatná, dobrovolná občanská sdružení fyzických případně i právnických osob, ustavená v smyslu Zákona č. 83/1990 Sb. Sportovní svazy řídí a organizují činnost v příslušném sporu na území ČR, hájí zájmy sdružených subjektů a zabezpečují státní reprezentaci ČR. Svoji činnost upravují vždy vlastními stanovami. Národní sportovní svazy mohou být řádným, nebo přidruženým členem ČSTV. Sdružování svazů v ČSTV upravuje směrnice ČSTV 2/1998 v novelizovaném znění ze dne 20. 4. 2001. ^[17]

ČSTV dostává dotace od MŠMT a dále je přerozděluje na jednotlivé sportovní svazy.

2.3.5 Příjmy ze zdrojů ČAS

Mezi významný národní sportovní svaz patří i **Český atletický svaz** (dále jen ČAS). ČAS je nejvyšším představitelem atletiky v České republice. Jeho sídlem je Praha. Z hlediska své organizační výstavby je dobrovolným sdružením atletických oddílů, klubů a jim na roveň postavených subjektů. Ve své činnosti se řídí stanovami ČAS.

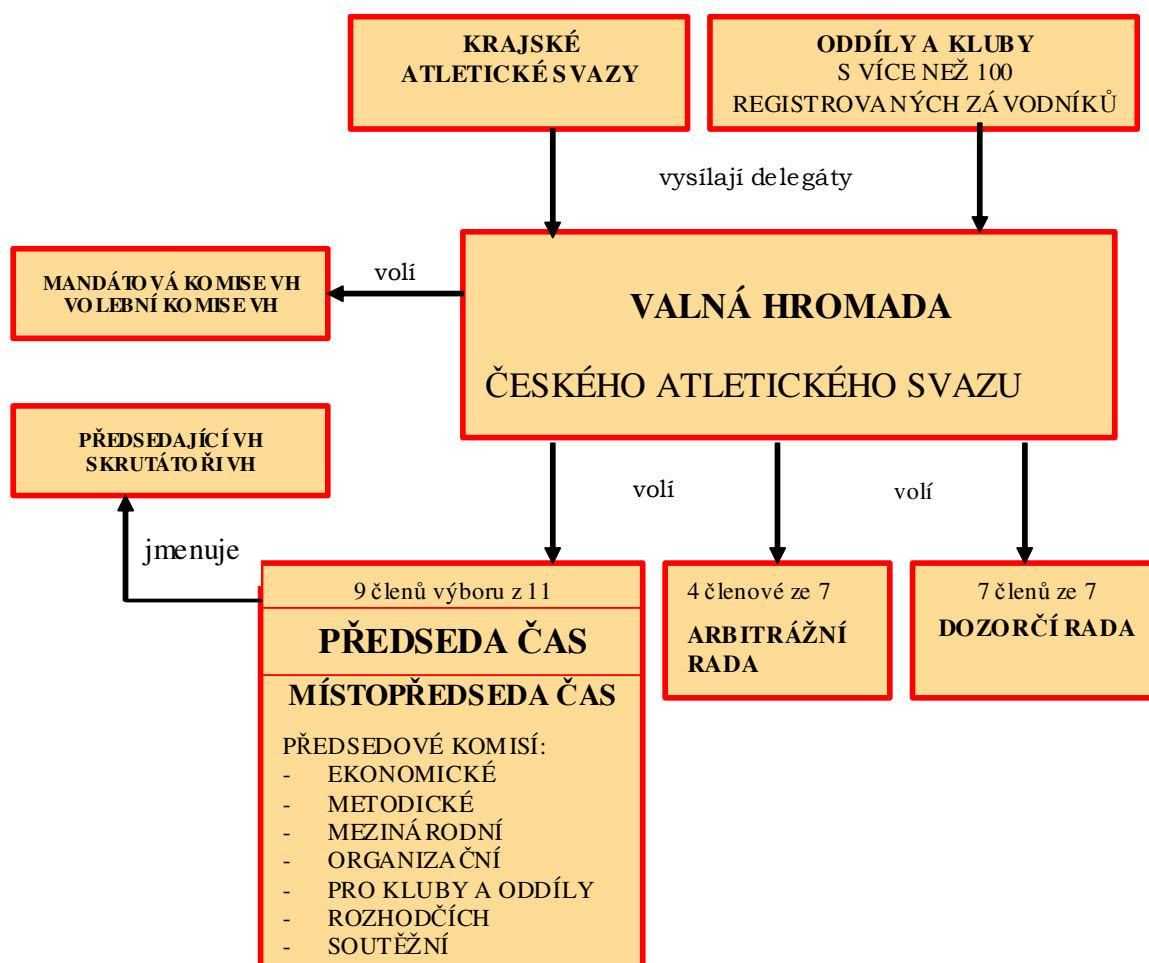
ČAS je jediným představitelem atletiky na území České republiky. Je členem Mezinárodní amatérské atletické federace (IAAF) a Evropské atletické asociace (EAA). ČAS zastupuje atletiku v Českém olympijském výboru (ČOV) i v dalších organizacích a institucích působících na území České republiky.

Jednat jménem ČAS navenek jsou oprávněni předseda a ředitel ČAS a v případě písemného pověření také další funkcionáři nebo zaměstnanci ČAS. Nejvyšším orgánem ČAS je valná hromada ČAS, která se koná pravidelně každý rok. Valná hromada volí předsedu (v současné době jím je Ing. Karel Pilný), výbor a dozorčí radu ČAS. Funkční období je čtyřleté. Atletické oddíly se sdružují do nižších územních celků a ve struktuře ČAS působí především vyšší územní celky (v současné době krajské atletické svazy ČAS).

Výbor ČAS je vrcholným orgánem, který řídí činnost ČAS mezi valnými hromadami ČAS. Pro jednotlivé úseky činnosti využívá komise a případně ustavuje pracovní skupiny. Pro výkonnou činnost zřizuje sekretariát ČAS v čele s ředitelem ČAS.

ČAS nabývá a vlastní majetek, vede samostatné účetnictví a hospodaří podle svého rozpočtu, který je každoročně sestavován, schvalován a hodnocen. ČAS ustavil obchodní společnost Česká atletika, s. r. o., jejímž je 100% majitelem. Prostřednictvím této obchodní společnosti, na níž ČAS převedl svá marketingová práva, zajišťuje spolupráci se svými obchodními partnery.

ČAS komplexně zabezpečuje atletickou reprezentaci České republiky a přípravu na ni. Jedinou výjimkou je účast na olympijských hrách, kde ČAS předkládá Českému olympijskému výboru návrh nominace na OH a vlastní nominaci a účast na OH již plně zabezpečuje ČOV. ČAS organizuje systém atletických soutěží v České republice. ^[16]



Obrázek č.4: Organizační struktura ČAS^[16]

ČAS dostává státní dotace na reprezentaci, talentovanou mládež, sportovní třídy a SCM. Všechny tyto dotace jsou poskytovány od MŠMT přes ČSTV na jednotlivé svazy. Pro rozdělování dotace na reprezentaci a talenty je stanoven složitý klíč, podle kterého se každý rok dotace vypočítává. Pro rozdělování dotace na sportovní třídy a SCM jsou schválené projekty (konkrétně určené školy a SCM) na které tyto prostředky jdou.

Dotace na sportovní třídy je poskytována na základě schválených projektů a je poskytována konkrétně schváleným atletickým oddílům u kterých sportovní třídy na základních školách fungují. Dotace na činnost SCM je poskytována také na základě schváleného projektu SCM. Činnost SCM je hrazena prostřednictvím krajských atletických svazů. Vedoucí trenéři SCM jsou zaměstnanci ČAS.

Klíč pro dělení finančních prostředků pro atletické kluby, oddíly v roce 2005 – 2008

1. Příspěvek z dotace z prostředků podniku Sazka v roce 2006 ve výši Kč 800 000,--.

Tento příspěvek je přiznán pouze atletickým klubům a oddílům, na které ČAS obdrží prostřednictvím ČSTV dotaci z prostředků podniku Sazka.

Příspěvek je rozdělen podle počtu a zařazení družstev v soutěžích na základě bodového ohodnocení podle tabulky:

Tabulka č. 1: Klíč pro dělení finančních prostředků pro atletické kluby, oddíly^[13]

Soutěž	Kategorie	Počet bodů	
		Mimopražské oddíly	Pražské oddíly
Extraliga	muži	32	32
	ženy	32	32
I. liga	muži	24	24
	ženy	24	24
II. liga	muži	18	18
	ženy	18	18
Finále MČR	junioři	4	4
	juniorky	4	4
	dorostenci	4	4
	dorostenky	4	4
	starší žáci	4	4
	starší žákyně	4	4
Semifinále MČR	junioři	2	2
	juniorky	2	2
	dorostenci	2	2
	dorostenky	2	2
	starší žáci	2	2
	starší žákyně	2	2
Krajský přebor	muži	12	10
	ženy	12	10
	junioři	8	6
	juniorky	8	6
Krajský přebor	dorostenci	8	6
	dorostenky	8	6
	starší žáci	8	6
	starší žákyně	8	6
	mladší žáci	6	4
	mladší žákyně	6	4

Obodování je provedeno dle konečného stavu soutěží družstev z předcházejícího roku a do bodování nejsou zařazena družstva, která soutěž nedokončila.

Dotace ČAS oddílům od Sazky za rok 2006 uvádím v příloze J.

2. Příspěvek ze státních dotací v roce 2006 ve výši Kč 3 600 000,-- (v roce 2007 je stanoven ve výši Kč 3 900 000 ,--).

Tento příspěvek je pro atletické kluby a oddíly zúčtovatelný na základě „Smlouvy o poskytnutí a podmínkách vyúčtování finančního příspěvku z neinvestiční dotace ze státního rozpočtu ČR na zabezpečení sportovní reprezentace a sportovně talentované mládeže v roce 2006“. Součástí výše zmíněné smlouvy je také seznam sportovců atletických klubů, oddílů, pro které je příspěvek určen. Rozhodnutí o konkrétním využití příspěvku je v kompetenci atletického klubu, oddílu a musí odpovídat podmínkám využití v podepsané smlouvě.

Příspěvek je vypočítán na základě celostátních tabulek za rok 2006:

Tabulka č. 2: Výpočet příspěvku na státní dotaci ^[13]

Kategorie	Počet atletů (-ek)	Příspěvek v Kč
Muži a ženy	6	7000
Muži a ženy od 20 do 22 let	4	8200
Junioři a juniorky	8	6550
Dorostenci a dorostenky	9	6550
St. Žáci a st. Žákyně	7	4450

- Do hodnocení se nezapočítávají sportovci zařazen v roce 2006 do péče středisek MO ČR, MV ČR a MŠMT ČR včetně závodníků, kteří jsou registrováni v jiných klubech, oddílech.
- Příspěvek z dotace na talentovanou mládež neobdrží oddíly ČOS.
- Každý sportovec je započítán pouze jedenkrát a to v nejvyšší věkové kategorii přičemž kategorie mužů a žen do 20 do 22 let je nadřazena kategorii mužů a žen.

- Za muže a ženy dosahující věku 35 let a více obdrží atletický klub, oddíl příspěvek pouze v případě, že budou zařazeni závodníci (závodnice) ve jmenovitých reprezentačních výběrech, které jsou uvedeny v Trenérských informacích 2006.
- Do pořadí zařazených závodníků v jednotlivých kategoriích jsou zahrnováni i závodníci a závodnice nižších věkových kategorií (kromě mladšího žactva).
- Započítávají se pouze mistrovské disciplíny jednotlivců na dráze (včetně výkonů dosažených v hale), v chůzi, v půlmaratonu a v maratonu.
- Příspěvek obdrží atletický klub, oddíl, za který je sportovec zaregistrován k 1. dubnu 2006.
- Pokud celková částka po provedení výpočtu příspěvku dle tabulek schválenou částku přesáhne (nepřesáhne), budou příspěvky pro jednotlivé kategorie % kráceny (navýšeny).

Využití příspěvku z dotace na vrcholový sport (rok narození 1986 a starší) a z dotace na talentovanou mládež (rok narození 1987 a mladší)

- sportovní příprava
- zdravotní zabezpečení, regenerace
- sportovní materiál

Vyúčtování příspěvků ze státních dotací:

- atletické kluby, oddíly obdrží před poskytnutím dotace „Smlouvu o poskytnutí a podmínkách vyúčtování finančního příspěvku z neinvestiční dotace ze státního rozpočtu ČR na zabezpečení sportovní reprezentace a sportovně talentované mládeže v roce 2006“
- atletické kluby, oddíly obdrží formulář k vyúčtování příspěvků ze státních dotací v listopadu 2006
- vyúčtování zašlou atletické kluby, oddíly na ČAS nejpozději do 15. prosince 2006 ^[13]

2.3.6 Dotace od UNITOP ČR

Organizace UNITOP ČR (Unie tělovýchovných organizací Policie České republiky) vznikla v roce 1990 jako občanské sdružení sportovních klubů policie, tehdy ještě jako UNITOP ČSFR. Po rozdělení Československa se přejmenovala na nynější název. Posláním Unie je vytvářet podmínky pro rozvoj tělesné zdatnosti, zdraví a psychickou regeneraci policistům po náročné službě na ochranu zdraví a majetku občanů České republiky. Hlavně se zaměřuje a masové sportovní činnosti jejich rodinných příslušníků, dětí a dalších občanů. ^[19]

O této organizaci se zmiňují kvůli tomu, že oddíl Hvězda SKP Pardubice je jejím členem. Unie poskytuje svým členům podíl na státní účelové dotaci. Žádat lze např. o dotaci pro rozvoj sportu nebo údržbu a provoz sportovních a tělovýchovných organizací. Oddíl se musí podílet na předmětu financování náklady v minimální výši 30%. Výše dotace je závislá na tom, kolik má oddíl ve svém středu policistů či policistek.

2.3.7 Příjmy ze zdrojů EU

Fondy EU jsou nástrojem pro realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie, která má za cíl snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států EU a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů. Projekty mohou předkládat obce, kraje, ministerstva, podnikatelé, vlastníci dopravní infrastruktury, neziskové organizace, školy, výzkumná centra a další.

Česká republika se řadí mezi chudší státy Evropské unie a v období 2007-2013 může ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel čerpat z fondů EU přibližně 26,7 miliard €, což je zhruba 752,7 miliard Kč. Pro srovnání: výše rozpočtu ČR pro rok 2007 je 1 040,8 miliard Kč. Podpora z fondů EU, kterou může Česká republika v období 2007-2013 čerpat, tak odpovídá 74 % státního rozpočtu ČR roku 2007. ^[20]

Projekty financované z fondů EU:

- Rozvoj dopravy a dopravní infrastruktury

Např. výstavba a opravy silnic, železnic, dálnic, obchvatů, říční infrastruktury, budování přestupních terminálů integrované veřejné dopravy, nákupu dopravních prostředků městské hromadné dopravy apod.

- Ochrana životního prostředí

Např. budování čistíren odpadních vod, rozvodných sítí pitné vody, výsadba regenerační zeleně, instalace větrných elektráren, budování systémů odděleného sběru odpadů, investiční podpora vzdělávacích, poradenských a informačních center environmentálního vzdělávání apod.

- Rozvoj měst a obcí, přeshraniční spolupráce

Např. úpravy veřejných prostranství, včetně výsadby okrasné zeleně, infrastruktura pro poskytování sociálních, vzdělávacích a zdravotnických služeb, infrastruktura pro poskytování zájmových a volnočasových aktivit, přeshraniční spolupráce v oblasti rozvoje mezilidských vztahů, společenských a kulturních aktivit, regenerace bytových domů apod.

- Rozvoj cestovního ruchu

Např. rozvoj kapacit ubytovacích zařízení, vybudování, rekonstrukce a obnova skanzenů, muzeí apod., budování cyklostezek a cyklotras s využitím pro cestovní ruch, prezentace turistických destinací apod.

- Rozvoj lidských zdrojů

Např. rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané, poskytování sociálních služeb, zvyšování kvality výuky cizích jazyků, vytvoření systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, inovace vzdělávacích programů, vzdělávání pracovníků výzkumu a vývoje, podpora dalšího vzdělávání apod.

- Zlepšování kvality služeb poskytovaných veřejnou správou a samosprávou

Např. výstavba datových sítí pro potřeby služeb veřejné správy, zavádění moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy apod.

- Podpora podnikání, vědy a výzkumu

Např. podpora při zakládání podniků, nákupu výrobních technologií, podpora patentové aktivity podniků, vědeckovýzkumných institucí a vysokých škol, výstavba a další rozvoj existujících průmyslových parků, podpora rozvoje poradenství v oblasti eko-technologií a environmentálních systémů řízení, podpora marketingových služeb apod.

Sportovní organizace nejsou financovány přímo z dotací od EU. Podávají žádost o dotaci kraji či městu. Záleží na kraji či městu, zda zařadí financování konkrétního projektu (výstavba nového stadionu, haly apod.) do svého programu a zda lze čerpat finanční prostředky z fondů EU.

2.4 Příjmy z podnikatelské činnosti

Musíme si uvědomit, že většina sportovních oddílů se liší od jiných podnikatelů či podniků tím, že jejich hlavním úkolem není dosažení co největšího zisku či obratu, ale sportovní úspěchy svých členů. Aby tyto úspěchy mohla sportovní organizace dosahovat potřebuje získat finanční prostředky. Jednou z možností je právě podnikatelská činnost.

Sportovní organizace nejčastěji podnikají v těchto oblastech:

- reklamní činnost;
- pronájem či nájem sportovišť a jiných prostor;
- prodej občerstvení;
- prodej sportovních potřeb;
- poskytování služeb (regenerace, posilovna...);
- pořádání kulturních akcí (plesy, zábavy)....

2.5 Ostatní zdroje příjmů

Rozdělení ostatních zdrojů příjmů:

- a) příjmy z vybraných členských příspěvků – každý sportovní oddíl má stanovenou určitou finanční částku, kterou platí jeho člen; v atletice se pohybují v rozmezí 500 až 3 000 Kč.
- b) příjmy z prodeje vstupného – finanční prostředky plynoucí z prodeje vstupenek na sportovní utkání či závody
- c) příjmy z prodeje propagačních materiálů (plakáty, dresy, trička, knihy apod.)
- d) příjmy sportovních klubů plynoucí z odstupného, výchovného či hostování
- e) tržby z prodeje nadbytečného majetku, majetkových účastí

- f) příjmy z podílu na zisku a z dividend, zejména pak prostředky čerpané od akciové společnosti Sazka z výnosů jí pořádaných loterií určených podle loterijního zákona na podporu tělovýchovy a sportu
- g) prostředky získané sportovními asociacemi od komerčních partnerů
- h) bankovní úvěry

3. Strategické plánování

Každý podnik, sportovní organizace nevyjímaje, potřebuje znát ke svému rozhodování svojí majetkovou a finanční situaci v minulosti i současnosti a odhadovat ji v budoucnosti. Ve většině sportovních organizací se k tomuto účelů zřizují strategické plány.

Existuje celá řada definic plánování, z nichž se z mého pohledu jeví jako nejprůhodnější následující:

„Plánování je stanovení hlavních cílů, formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií a taktik i dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů.“^[10]

Dle časového hlediska se plánování dělí na:

- krátkodobé (do 1 roku)
- střednědobé (1-5 let)
- dlouhodobé (5 let a více)

V efektivně fungujícím systému plánování jsou všechny výše zmíněné úrovně propojeny a jsou také na sobě vzájemně závislé.

Strategický plán lze rozčlenit do několika základních kroků, které tvoří:

1. historický přehled a situační analýza podniku,
2. analýza a prognóza vývoje okolí podniku,
3. stanovení poslání a cílů podniku,
4. tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie,
5. vlastní zpracování plánu.

3.1 Historický přehled a situační analýza podniku

Kvalitní strategické plánování vyžaduje, aby byly získány a vyhodnoceny určité soubory informací charakterizující jednotlivé stránky podniku. Historickým přehledem chápeme analýzu rozvoje, která zaznamenává a chronologicky třídí fakta, vedoucí k současné pozici firmy. Situační analýza je rozbor současného stavu, nezabývá se

vývojem. ^[12] Jde o určitou diagnózu a o hodnocení výchozí situace podniku, pomocí které může specifikovat své možnosti a schopnosti (vytvářet výrobky pomocí výzkumu, vyrábět výrobky, prodávat výrobky či zajistit finanční stabilitu).

Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku. Mezi tyto dílčí analýzy lze zařadit:

- a) Analýzu zdrojů podniku – základem této analýzy je určitá inventarizace jednotlivých zdrojů, které má podnik k dispozici (stroje a zařízení, kapacity výzkumných pracovišť, patenty, licence, finanční zdroje a rezervy...)
- b) Analýzu a hodnocení výrobního programu – zde existuje celá řada dílčích analýz, které mohou poskytnout vedení podniku cenné informace pro tvorbu strategického plánu:
 - analýza výrobního portfolia – posuzují soubor jednotlivých výrobků pomocí očekávaného tempa růstu prodeje a pomocí relativního tržního prodeje;
 - analýzy životního cyklu – cílem je identifikace fáze životního cyklu, ve které se jednotlivé výrobky nacházejí;
 - analýzy ABC – cílem je uspořádání výrobků tvořících výrobní program podniku podle určitých charakteristik (např. velikost zisku, výše tržeb...).
- c) Analýzu a hodnocení ekonomické a finanční situace podniku – tato analýza se opírá především o soustavu poměrových ukazatelů, stanovenou pomocí výkazu zisků a ztrát a rozvahy. Základem této soustavy jsou ukazatele:
 - kapitálové struktury – charakterizují strukturu zdrojů financování podniku z hlediska vlastního a cizího kapitálu, resp. dlouhodobého a krátkodobého kapitálu;
 - likvidity – ukazují schopnost podniku vyrovnat se s krátkodobými finančními závazky;
 - aktivity – charakterizují efektivnost využívání zdrojů podniku;
 - rentability – informují o zhodnocení kapitálu, se kterým podnik hospodaří;
 - produktivity – zobrazují relaci výstupu podniku k základním faktorům (např. pracovníci či investiční majetek);
 - tržní hodnoty – vycházejí z absolutních ukazatelů relevantních pro akciové společnosti (např. počet akcií, vyplacené dividendy...);

- statické analýzy – srovnávají skutečné hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů s jejich doporučovanými (plánovanými) hodnotami v určitém období;
 - dynamické analýzy – posuzují časové řady ukazatelů a jejich změny pomocí tempa či poklesu růstu;
 - mezipodnikového srovnání – hodnoty ukazatelů se posuzují vzhledem ke stejným ukazatelům jiných podniků téhož oboru či odvětví.
- d) Analýzu a hodnocení silných a slabých stránek podniku (SWOT analýza) – silné či slabé stránky se posuzují zpravidla ve vztahu k hlavním konkurentům. Silné podnik zvládá lépe, slabé hůře než hlavní konkurenti. Výsledky této analýzy umožňují podniku stanovit vlastnosti, kterými se podnik výrazně odlišuje od svých konkurentů a které mu umožňují dosahovat v určité oblasti dlouhodobě nadprůměrných výsledků. ^[9]

Výsledky, vyplývající z provedené analýzy, determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení strategických cílů, formulování jednotlivých strategií a sestavení strategických plánů.

3.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Pro tvorbu kvalitního strategického plánu je nezbytná také analýza okolí podniku. Analýza okolí podniku se zaměřuje na jedné straně na makrookolí a na druhé straně na mikrookolí. Analýza okolí podniku by také měla být činností systematickou a nikoliv jen jednorázovou.

Analýza makrookolí v sobě zahrnuje:

- hospodářskou a legislativní politiku vlády;
- technologické okolí z hlediska poznatků vědeckotechnického rozvoje a jejich uplatňování v nových výrobcích a technologiích;
- očekávaný vývoj mezinárodních politických a ekonomických podmínek
- vývoj na finančních trzích z hlediska možností a podmínek získávání finančních zdrojů na rozvoj podnikatelských aktivit.

Rozhodující význam pro zpracování strategického plánu má v mnoha případech analýza mikrookolí, jejíž součástí by měly být analýzy a prognózy:

- tržní situace a jejího vývoje – jde o specifikaci poptávky na domácím trhu a jednotlivých zahraničních trzích, o analýzu možností a bariér vstupu na určité trhy...;
- konkurenční situace a faktorů ovlivňujících tuto situaci – důležité je především důkladné poznání nejen současné konkurence a její síly, ale také potenciální nové konkurence;
- dostupnosti a cenového vývoje na trhu surovin a energií včetně hrozby jejich eskalace. ^[9]

3.3 Stanovení poslání a cílů podniku

Poslání můžeme chápat jako obecné vyjádření hlavních směrů činnosti podniku, vyjádřením toho, čím chce podnik být, proč existuje, jaká je jeho oblast působnosti. Vyjasnění poslání podniku vytváří předpoklady pro stanovení strategických cílů podniku. Tyto cíle se mohou vztahovat k podniku jako celku nebo k jeho jednotlivým funkčním oblastem. Jako příklady strategických cílů lze uvést:

- finanční cíle (např. maximalizace zisku, obratu, tržní hodnoty...)
- postavení podniku na trhu
- rozvoj sociální oblasti
- inovace výrobního programu
- ochrana životního prostředí...

Stanovené strategické cíle podniku by měli splňovat určité požadavky, mezi které můžeme zařadit jednoznačnost, stručnost a srozumitelnost vyjádření, respektování vzájemných vazeb mezi cíli, omezený rozsah (velký počet cílů vede k tříštění zdrojů). Je také důležité pravidelně přehodnocovat a upřesňovat strategické cíle a přizpůsobovat je současné situaci. ^[9]

3.4 Tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie

Podnikatelská strategie představuje určitý způsob dosahování strategických cílů, které si podnik stanovil. Mezi nejznámější podnikatelské strategie patří strategie založené

na základní orientaci firmy na trhu, které vycházejí z Porterova modelu chování firmy. Jedná se o tyto strategie:

- a) strategie nízkých nákladů – snaha o dosažení co nejnižších nákladů;
- b) strategie diferenciacce – zaměřena na získání výhod odlišením se od konkurence;
- c) strategie tržního koutu – založena na segmentaci trhu a nalezení určité skupiny zákazníků.

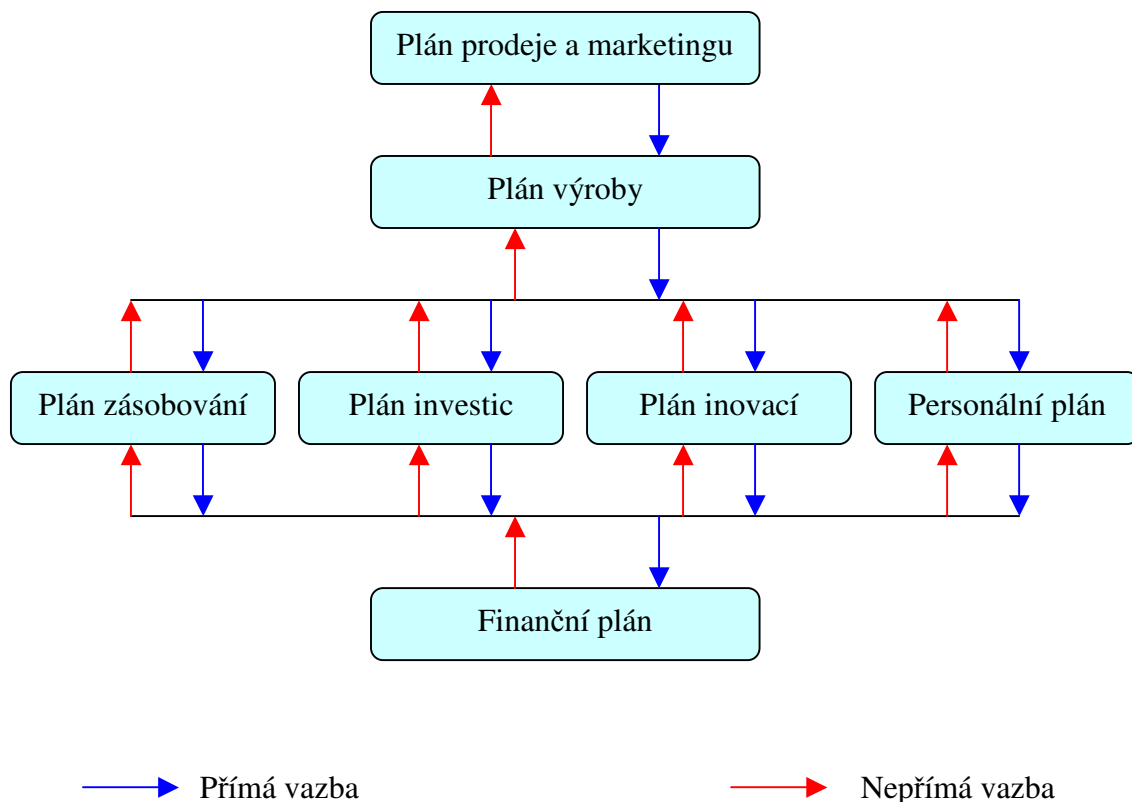
Další známe strategie vychází z chování firmy na trhu a z jejího vztahu k inovacím (např. strategie ofenzivní či defenzivní...), ze vztahu firmy ke konkurenci (nezávislé strategie, strategie zaměřené na spolupráci), ze vztahu firmy k riziku (např. strategie diverzifikace zaměřená na snížení podnikatelského rizika).

Příprava podnikatelské strategie by se neměla orientovat pouze na jednu variantu, ale na zpracování alespoň dvou až tří variant, z nichž každá může být vhodná za předpokladu určitého vývoje faktorů podnikatelského okolí.

Hodnocení variant podnikatelské strategie vychází z posuzování předností a nedostatků těchto variant, z jejich silných a slabých stránek. Toto hodnocení značně komplikuje nejednoznačnost vývoje podnikatelského okolí, tj. existence faktorů rizika. ^[9]

3.5 Tvorba strategického plánu

Strategický plán vychází z výše uvedených strategických cílů a podnikatelských strategií a zpravidla se zpracovává na pětileté, případně delší období. Struktura strategického plánu a jeho dílčí plány odpovídají jednotlivým funkčním strategiím. Dílčí plány tvoří obvykle plán prodeje a marketingu, plán výroby, plán investic, plán výzkumu a vývoje, plán zásobování, personální plán a finanční plán. Mezi jednotlivými dílčími plány existují úzké vazby a jsou zpracovány v časové posloupnosti, jak je patrné z obrázku č. 5.



Obrázek č. 5: Struktura strategického plánu^[9]

Strategický plán by měl také splňovat určité požadavky. Mezi tyto požadavky patří především:

- variantnost – výsledný plán a jeho jednotlivé složky by měli vycházet z tvorby a hodnocení jednotlivých variant, které se mohou lišit zaměřením výrobního programu, investičním programem, inovační politikou, strukturou zdrojů financování aj.;
- respektování faktorů rizika – je třeba brát v úvahu více variant plánu, představujících určité základní kombinace vývoje klíčových faktorů rizika;
- posuvný způsob zpracování – první krok strategického plánu je vhodné zpracovat podrobněji, případně jej rozčlenit na kratší období (např. čtvrtletí);
- aktualizace – je potřeba aktualizovat plán při významných změnách externích či interních faktorů;
- jasná specifikace předpokladů ze kterých plán vychází.^[9]

4. Hospodaření atletického oddílu Hvězda SKP Pardubice

4.1 Představení atletického oddílu Hvězda SKP Pardubice

4.1.1 Základní informace o oddíle

Sídlem atletického oddílu Hvězda SKP Pardubice je nově zrekonstruovaný Městský atletický stadión v Pardubicích na sídlišti Dukla (do roku 2003 stadión AFK SKP Pardubice).

Hlavní vstup do areálu je z ulice Československé armády. Stadión se nachází v blízkosti výpadevové silnice z centra města na Chrudim. Lze se k němu dostat (zhruba po 600 metrech) po odbočení na Zborovském náměstí do ulice Staňkovy nebo do ulice Demokratické mládeže (mapa: Příloha B).

Městskou hromadnou dopravou je stadión na Dukle nejsnáze dostupný autobusem č. 6, jenž jezdí od hlavního vlakového i autobusového nádraží (přímo u stadiónu je výstupní zastávka Jilemnického). Od hlavního nádraží ČD jezdí též autobus č. 10 (výstup na zastávce Dukla, Kulturní dům a odtud 5 minut pěšky); z centra města lze pak použít trolejbusy č. 7 (výstup na zastávce Kapitána Nálepky) a č. 5 (výstup na zastávce Dukla, náměstí a odtud rovněž zhruba 5 minut pěšky).

Šatny, posilovna a další prostory atletického oddílu se nacházejí v obou částech chodby uvnitř tribuny, kanceláře se nacházejí na konci levé části chodby, při vstupu do areálu z ulice Československé armády.

V prostorách před stadiónem jsou tři velké parkovací plochy s vyčleněnými místy pouze pro potřebu provozu a akcí na stadiónu.

Spojení na oddíl:

Adresa: Hvězda SKP Pardubice - Oddíl atletiky

Čs. armády 2515

P a r d u b i c e

530 02

telefon/fax: 466 304 881

e-mail: hvezda-pardubice@seznam.cz



Obrázek č.6: logo oddílu Hvězda SKP Pardubice ^[18]

4.1.2 Historie a současnost oddílu

Historie atletického oddílu se začala psát v září 1959 v souvislosti s výstavbou atletického stadiónu v Pardubicích na Dukle. Tehdejší Rudá hvězda Pardubice se dostala do povědomí sportovní veřejnosti především díky vynikajícím výsledkům jednotlivců. Nejvýznamnější postavou v počátcích oddílu byl bezesporu Jaromír Šlégr, účastník Olympijských her 1960 v Římě, ale i další atleti jako František Černík, Rudolf Boček, Zdeněk Brychta, Jozef Tobola, či Jiří Mlateček.

V atletickém sportu působila Rudá hvězda Pardubice především jako vojenský celek, za nějž startovali sportovci – vojáci základní služby a příslušníci bezpečnostních složek. Oddíl tak soustřeďoval na dlouhé roky mladé atlety především z východních Čech, ale i z dalších částí republiky. Mezi nejznámější Východočechy patřil Jaroslav Matoušek, v 70. letech jeden z nejlepších československých sprinterů a Jaroslav Křivka, několikanásobný mistr republiky ve skoku dalekém.

V průběhu let k mužům přibýly i ženy, z nichž je možno zmínit sprinterku Miroslavu Blažkovou, překážkářku Evu Pömerlovou, vrhačku Janu Kovárníkovou a z těch mladších pak Evu Tobolovou a Ivanu Cimburovou.

V soutěžích družstev startovali muži i ženy ve všech soutěžích od nejnižších až po 1. národní ligu. V průběhu let se v oddíle koncipovala i mládežnická družstva od nejmladších kategorií až po družstva juniorská. Tato družstva soutěžila převážně v krajských soutěžích a tradičně se umísťovala na předních místech. Výraznějšího vzestupu dosáhl náš oddíl od roku 1993, a to již pod novodobým názvem AFK SKP Pardubice. Družstva mužů a žen se trvale usadila v 1. národní lize a především ženy tuto soutěž s naprostou pravidelností vyhrávaly. Velkého rozmachu pak dosáhla naše mládežnická družstva, která na krajské úrovni soutěží ve všech vyhlášených kategoriích děvčat i chlapců. Navíc družstva dorostenců a dorostenek, juniorů a juniorek pravidelně postupovala do semifinále mistrovství ČR družstev.

Zásahu na tehdejších úspěších oddílu měli především mladí atleti, z nichž řada patřila k nejlepším v republice a někteří z nich byli reprezentanti v mládežnických kategoriích. Z dospělých atletů byli pak nejvýraznějšími postavami tohoto období vrhač Dalibor Menšík, vytrvalci Vladimír Vašek a Michal Šmíd, v ženách pak vrhačky Eva Vindová, Iva Toušová a bývalá vynikající vícebojařka Zuzana Valentová.

Nejvýraznějšího rozmachu dosáhl atletický oddíl už pod současným názvem Hvězda SKP Pardubice v posledních 5 letech. Je to především díky vynikající práci s mládeží. Do soutěží družstev je oddíl schopen postavit až 13 kolektivů. Družstvo žen postoupilo v roce 2004 do atletické extraligy a hned skončilo na skvělém 5. místě a v loňském roce ještě o místo lépe. Muži vyhráli I. ligu a obě rezervy družstev dospělých se také výrazně prosadily – ženy ve II. lize a muži pak vyhráli krajský přebor a do II. ligy postoupili také.

Mezi jednotlivci okusila celá řada našich atletů reprezentační dres. Atleti Hvězdy, jako např. Martin Hrstka, Kateřina Čadová, Tomáš Jirásek, Jan Syrovátko, Jana Kárníková, Miroslav Petr, Michaela Nová, Jitka Svatošová, Šárka Šmírausová, Marcela Vondřejcová, Lenka Formanová, Jan Veselý, Jaroslav Jílek, Jan Werner a Jakub Zajíc, patří mezi absolutní českou špičku.

Velikým přínosem pro rozvoj atletiky v našem oddíle byla rekonstrukce atletické dráhy a jednotlivých sektorů. Na sídlišti Dukla vyrostl ryze atletický stadión evropských standardů, s osmiproudou umělohmotnou drahou a se všemi vrhačskými a skokanskými sektory. Hned první rok na něm oddíl uspořádal 54 atletických závodů, z nichž

nejvýznamnější bylo Mistrovství ČR dorostu a juniorů, MČR atletických veteránů a mezinárodní Mistrovství ČR v atletice tělesně postižených. Stadión využívá mládež i dospělý a je otevřen i pro zájemce z řad veřejnosti. Výstavba i rekonstrukce stadiónu by měla ještě dále pokračovat. Vedle běžeckého tunelu, haly pro skoky a vrhy a správní budovy by měla na vedlejším hřišti vyrůst jedinečná vrhačská louka. Ve výhledu je v areálu i atletická nafukovací hala.

Oddíl se prezentuje na vysoké úrovni rovněž pořádáním tradičních sportovních akcí a to vysoce kvalitní Velkou cenou v hodu břemenem a půlmaratónem Pardubice – Chrudim – Pardubice, letos s rekordní účastí. Své místo mají závody Českého poháru tělesně postižených. Vrcholem letní atletické sezóny je prestižní Pardubický atletický mítink a na závěr roku je pořádán Mikulášský běh pro širokou běžeckou veřejnost. Mimo těchto závodů s účastí špičkových závodníků zajišťuje po celý rok tradiční atletické akce, jako atletické středy a ligu základních škol.

Uplynulý rok 2006 byl bezkonkurenčně nejúspěšnějším rokem v historii atletického oddílu. Vyjmenování všech úspěchů by zabralo nemalou část moji práce, proto se zde zmíním jen o těch nejvýznamnějších. V soutěži družstev si nejlépe vede družstvo žen, které obsadilo 4. místo v extralize, což je historický úspěch oddílu. Muži suverénně vyhráli svoji skupinu 1. ligy a v kvalifikaci o extraligu obsadili 5. místo, čímž se zařadili na celkové 11. místo v celé ČR. „B“ družstva mužů i žen obsadila shodně 4. místa v II. Lize. I v mládežnických kategoriích si oddíl vede skvěle. Družstvo dorostenek vybojovalo další historický úspěch oddílu, když skončilo na 3. místě ve finále Mistrovství ČR. Z dalších úspěchů lze vyzdvihnout 7. místo ve finále Mistrovství ČR juniorek a 8. místo ve finále Mistrovství ČR juniorů.

Z individuálních úspěchů vyniká získání 33 medailí na Mistrovství ČR v hale i na dráze. Celkem 18 sportovců oddílu reprezentovalo ČR v různých věkových kategoriích. Na mezinárodních utkáních reprezentovali Jan Syrovátko, Kateřina Čadová, Marcela Vondřejcová, Kateřina Klímová, Tereza Králová, Jaroslav Jílek, Jan Veselý, Markéta Kopecká, Lukáš Gdula, Pavel Rybišar, Petr Koucký, Aleš Voborník, Jiří Král a Ondřej Ciasto. Největší úspěchy dosáhli koulařka Jana Kárníková, která obsadila 15. místo na Mistrovství Evropy a 3. místo na Evropském poháru; běžec Martin Hrstka reprezentoval

v běhu na 400 metrů a ve štafetě na Mistrovství světa do 17 let. Bronzovou medaili z Mistrovství Evropy veteránů z běhu na 3000 metrů překážek přivezl Mojmír Svoboda.

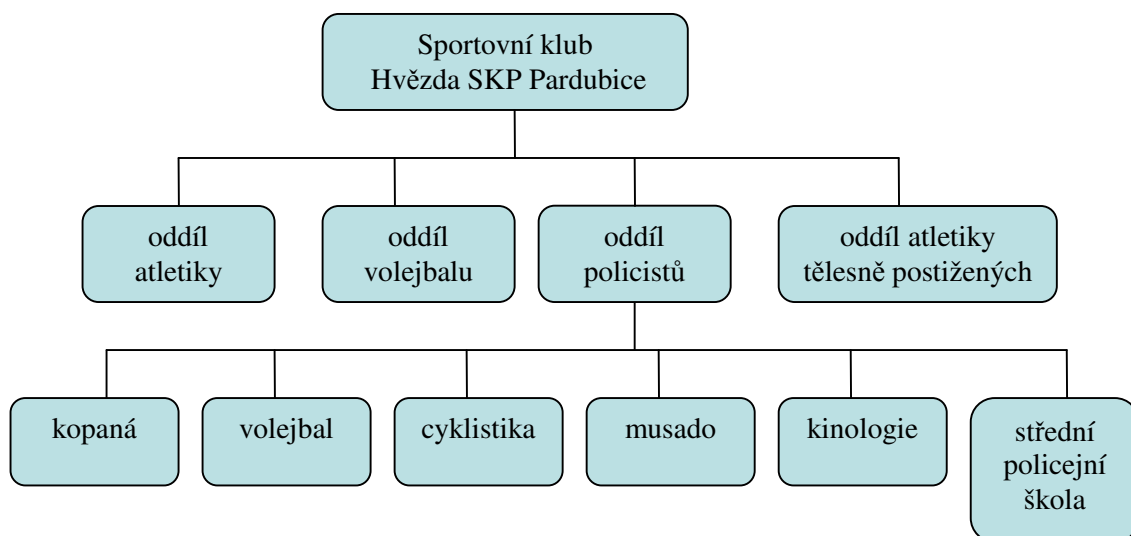
Oddíl Hvězdy SKP Pardubice uspořádal celkem 49 atletických závodů různé úrovně, z kterých vyniká Velká cena v hodu břemenem, tradiční půlmaratón spojený s doprovodnými akcemi a Velkou cenou tělesně postižených, jedno extraligové kolo mužů a žen a Pardubický atletický mítink.

V současné době se blíží členská základna oddílu Hvězda SKP Pardubice číslu 450 a stále se hlásí další zájemci z řad masové, výkonnostní, ale i vrcholové atletiky. Je to především díky dobrým podmínkám, které klub svým členům poskytuje. Nermalou zásluhu na tom má i kvalitní tým nadšených a pracovitých trenérů a přes 70 aktivních rozhodčích. Oddíl má také největší registrovaný počet družstev v celé ČR.

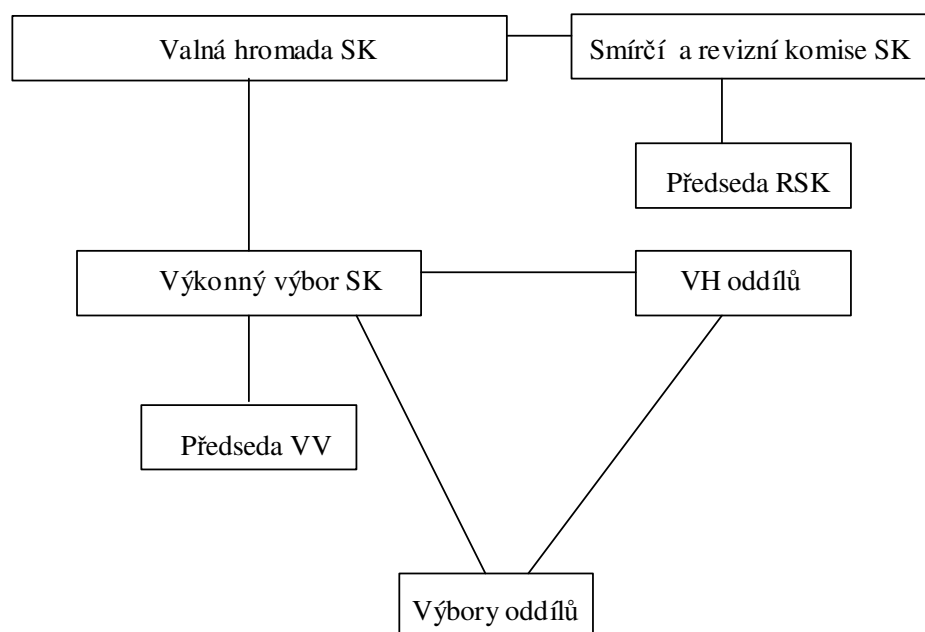
4.1.3 Organizační struktura

Sportovní klub Hvězda SKP Pardubice je dobrovolným sdružením občanů provozujících tělovýchovu a sport. Sdružení má vlastní právní subjektivitu. Svoji činnost vyvíjí na území České republiky, na demokratických zásadách práce rozhodování a za účinné spolupráce všech členů klubu, sportovních organizací a jejich střešních orgánů (ČSTPS, ČAS, Volejbalový svaz, UNITOP, ČSTV), orgánů města Pardubice a státu.

Sportovní klub (SK) uskutečňuje svou činnost prostřednictvím sdružených sportovních oddílů, a to oddílu atletiky, volejbalu, atletiky tělesně postižených sportovců a oddílů policistů sdružených v jeden celek, jejich členů a funkcionářů. Přehled jednotlivých oddílů SK je zobrazen na obrázku č. 7. SK se řídí organizačním řádem, který příkládám v příloze D.



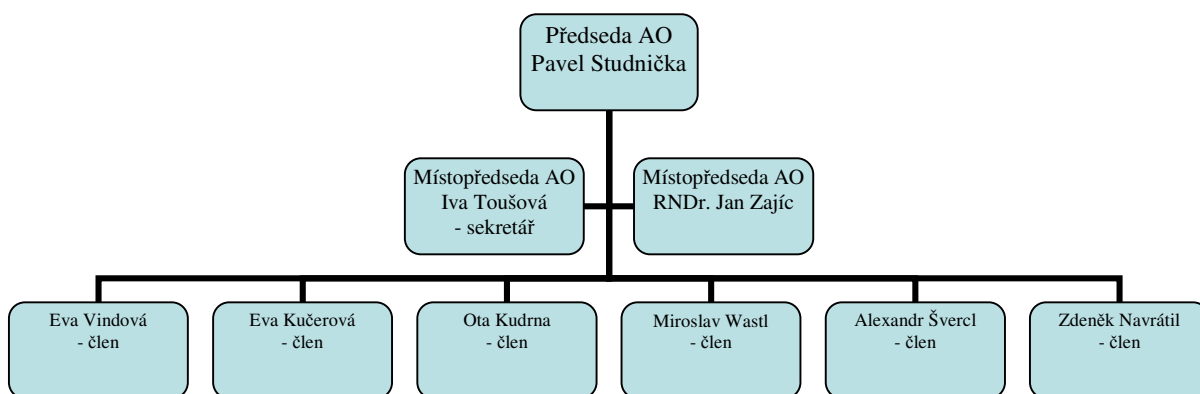
Obrázek č. 7: Oddíly SK Hvězda SKP Pardubice



Obrázek č. 8: Organizační struktura klubu Hvězda SKP Pardubice

Organizační struktura atletického oddílu Hvězda SKP Pardubice není nikterak složitá. Výkonný výbor se skládá celkem z devíti členů, jsou jimi: předseda, dva místopředsedové a ostatní členové výboru, kteří se volí ve dvouletém cyklu, na výroční schůzi oddílu.

Předseda oddílu a oba místopředsedové jsou statutárními zástupci s podpisovým právem. Každý ze členů výkonného výboru má svou funkci a určitou odpovědnost.



Obrázek č. 9: Výbor oddílu Hvězda SKP Pardubice

Oddíl v současné době také zaměstnává 14 trenérů na částečný pracovní poměr. Trenéři jsou také motivováni dodatečnými odměnami za umístění jejich svěřenců na mistrovství ČR, mezistátních utkáních, ME, MS či OH.

4.1.4 Tradiční akce oddílu

Hvězda SKP Pardubice pořádá během roku tři tradiční akce. V průběhu roku jsou rozesílány jednotlivé sponzorské nabídky, týkající se vždy konkrétní akce.

Po celou dobu své existence dosahuje oddíl výrazných úspěchů v pořádání významných atletických akcí. Kromě běžných soutěží pořádá oddíl pravidelně každým rokem významné tradiční atletické závody, známé v široké sportovní veřejnosti. Mezi nejznámější patří: Velká cena v hodů břemenem, Půlmaraton Pardubice – Chrudim – Pardubice, a Pardubický atletický mítink. V průběhu roku jsou rozesílány jednotlivé sponzorské nabídky, týkající se vždy konkrétní akce.

➤ Hod břemenem

- jedinečná vrhačská soutěž tohoto druhu v celé České republice;

- je vypsána pro všechny věkové kategorie od žactva výše;
 - termínem konání je první březnová neděle (letos 6.3.);
 - až dosud proběhlo 28 ročníků s vysokou účastí nejlepších českých vrhačů a vrhaček.
- Pardubická patnáctka Hvězdy Pardubice
- silniční běh s více než třicetiletou tradicí se startem a cílem na dráze Městského atletického stadiónu, jehož se v posledních letech účastnilo více jak 300 závodníků ve všech věkových kategoriích z celé republiky i ze zahraničí;
 - v dřívějších letech se konal na trase 25 km, pak jako půlmaratón do Chrudimi a zpět, loni už jen na okruhu v okolí města; letos se změnou hlavního partnera běhu došlo i ke změně v délce závodu - poběží se 15 km na trase: Městský atletický stadión - Nemošice - Mnětice a po stejné trase zpět;
 - pravidelným termínem konání je 8. květen, v letošním roce se bude konat již jeho 37. ročník;
 - v rámci závodu je pořádán Lidový běh pro neregistrované a příchozí; jeho trať má délku 2,6 km a vede z Městského atletického stadiónu ulicemi sídliště Dukla zpět na dráhu stadiónu; je vypsán pro jednotlivce a kolektivy škol.
- Pardubický atletický mítink
- soutěží se přibližně ve 20 atletických disciplínách mužů a žen;
 - termínem konání bývá zpravidla druhá nebo třetí srpnová středa – od loňského roku se tato akce přesunula na zářijový termín (letos 7.9.);
 - mítinku se účastní přes dvě stovky atletů a atletek včetně českých reprezentantů i zahraničních závodníků.
- Mikulášský běh
- je pořádán pro registrované i příchozí běžce ve všech věkových kategoriích, délka tratí je od 730 m do 5700 m (hlavní závod mužů a žen);
 - závod se běhá v lesoparku na Dukle na tratích s různým podkladem (asfalt, lesní a parkové cesty) ve druhé polovině listopadu;
 - letos se uskuteční 7. ročník tohoto běhu.
- Veřejné atletické středy
- jsou pevně vypisovány soutěže v řádných atletických disciplínách (sprinty, běhy, skoky, vrhy a hody);

- konají se v měsících duben až červen a září až říjen pravidelně každou středu od 16.30 hodin, od loňského roku jsou nově pořádány i zimní atletické středý (pro běžecké disciplíny).

4.2 Propagace a jednání se sponzory

4.2.1 Konkurenční prostředí oddílu

Zaměřím-li se na konkurenční prostředí, musím zohlednit 2 faktory. Konkurenční prostředí pouze v rámci Pardubic a v rámci celé České republiky.

V České republice je více než 300 oddílů, konkurence je tedy opravdu velká. Jednotlivé oddíly se snaží vyniknout, ať už v soutěžích jednotlivců, družstev či v pořádání různých akcí. Soupeření oddílů není jen otázkou image či vyšší pozice v žebříčku oddílů ČR, ale jde tu i o motivy finanční. Čím je na tom oddíl lépe, tím mu jsou přidělovány vyšší finanční dotace z ČAS, ČSTV i od města. Nehledě k tomu, že oddíl shání daleko lehčeji sponzory pro úspěšné sportovce a sportovní družstva.

V Pardubicích je konkurenční prostředí, oproti celé České republice velmi zúženo, působí zde jen 3 atletické oddíly: AC Pardubice, Hvězda SKP Pardubice a ŠAK Pardubice. Oddíl ŠAK Pardubice funguje při základní škole Benešovo náměstí Pardubice a provozuje jenom žákovskou atletiku. Na této škole jsou zavedeny sportovní třídy s rozšířenou výukou tělesné výchovy již od 1. třídy. Od 6. třídy mají žáci na výběr specializovat se na určité sportovní odvětví. Jedním z nich je právě atletika. V 15 letech přecházejí mladí atleti a atletky do jiných atletických oddílů. Rivalita mezi oddíly AC Pardubice a Hvězda SKP Pardubice je známá všem příznivcům atletiky a má již mnohaletou tradici. Řada lidí si myslí, že by bylo vhodné, aby se tyto dva oddíly sloučily a vytvořil se jeden velký a silný oddíl. Otázkou ovšem je, zda by toto sloučení mělo pozitivní přínos. Z určitého pohledu by se jistě posílili družstva jednotlivých věkových kategorií. Na druhou stranu, by ale mohl velký počet sportovců v jednom oddíle mít i negativní následek. Ti, kteří svojí výkonností nejsou na nejvyšší úrovni, by se nemuseli dostat do výběru pro družstvo ve své věkové kategorii a mohlo by je to od provozování atletiky odradit.

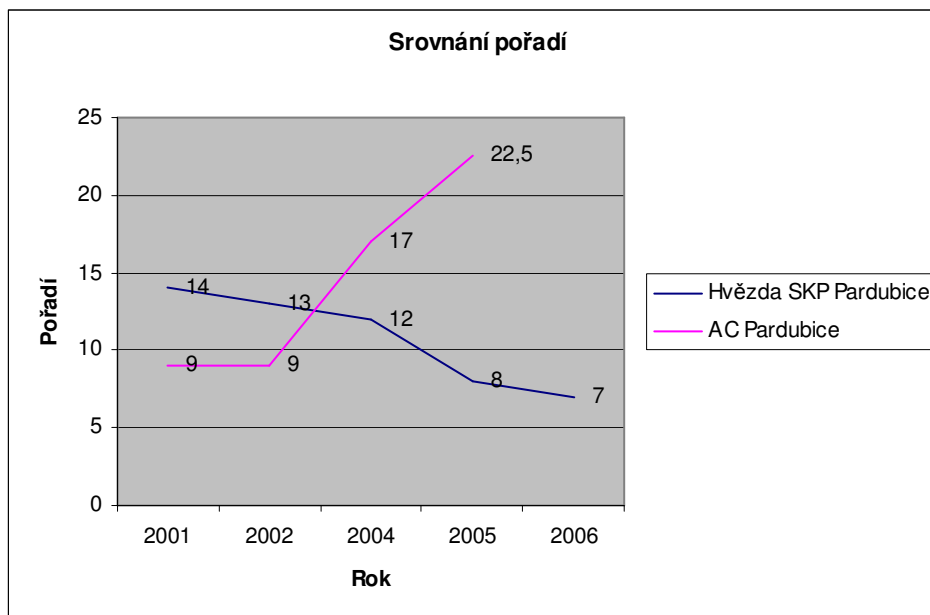
Každoročně vychází v časopise Atletika pořadí atletických oddílů (výjimkou je rok 2003, kdy toto pořadí nevyšlo). Oddíly jsou seřazeny dle bodů, které se udělují podle

umístění atletů všech kategorií v závěrečných tabulkách. Uvádí se pořadí nejlepších třiceti oddílů v celé ČR. Jak můžeme vidět z tabulky č. 3 a grafů č. v nedávné době v Pardubicích lepší pozici oddíl AC Pardubice. Od roku 2002 ale tuto výsadní pozici ztrácel a oddíly se dostaly na srovnatelnou úroveň. V roce 2004 se na špici pardubické atletiky dostává oddíl Hvězda SKP Pardubice. Je to zapříčiněno zřejmě hlavně z výsledků 1.ligových družstev mužů a žen, kdy muži Hvězdy obsadili v celkovém hodnocení družstev České republiky 10., zatímco muži AC 13. místo. V hodnocení družstev žen pak ženy Hvězdy obsadily 7. místo v České republice a to reprezentantky tohoto oddílu vyneslo pro rok 2005 k historickému úspěchu, postupu do extraligy. Ženy AC pro rok 2005 propadly do 2. národní ligy.

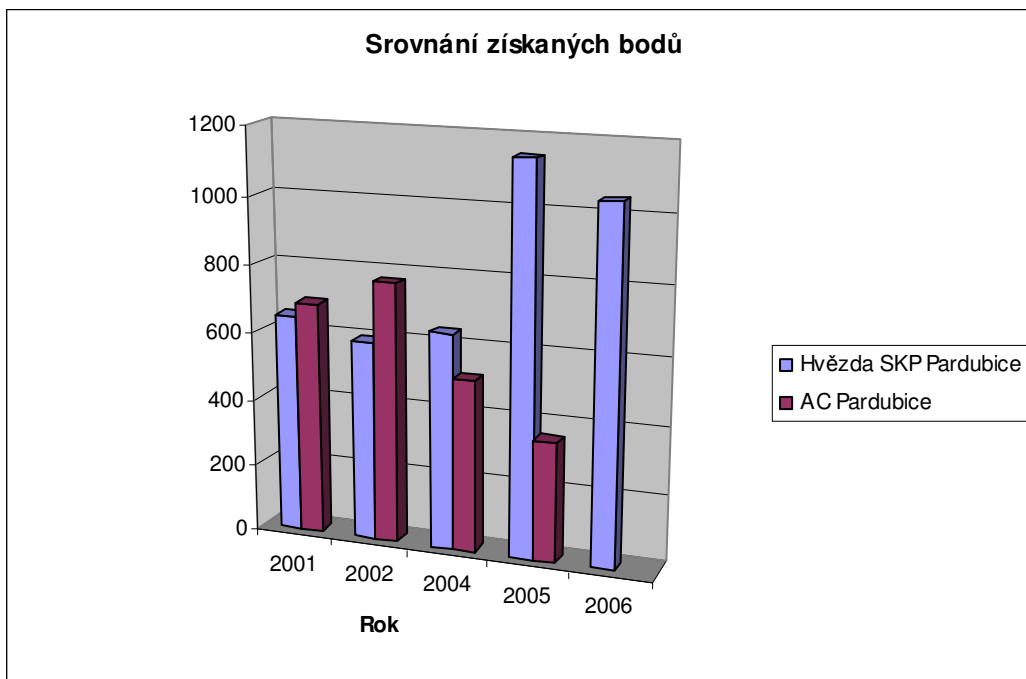
Tabulka č. 3: Srovnání atletických oddílů Hvězda SKP Pardubice a AC Pardubice

Rok	Hvězda SKP Pardubice		AC Pardubice	
	Pořadí	Body	Pořadí	Body
2001	14.	648	9.	691
2002	13.	591	9.	770
2004	13.	640	17.	510
2005	8.	1146	22.-23.	354
2006	7.	1042	horší než 30.	neuvedeno

Graf č. 1: Vývoj pořadí v celostátních tabulkách atletických oddílů



Graf č. 2: Získané body do celostátních tabulek atletických oddílů



4.2.2 Propagace oddílu

Atletický oddíl využívá stejné možnosti propagace jako jakákoliv jiná organizace. Pro atletiku je její zviditelnění a prezentace jednotlivých sportovců velmi důležité, s větším mediálním zájmem, totiž vzrůstá i zájem sponzorů.

Jednotlivé způsoby propagace, které využívá atletický oddíl Hvězda SKP Pardubice:

- **Tisk** – např.: Pardubické noviny, MF dnes, Pernštejn, Právo, časopis Atletika
 - jsou uveřejňovány nejrůznější aktuality a zajímavosti týkající se členů oddílu;
 - pořádá-li Hvězda SKP Pardubice nějakou akci významnějšího charakteru, nebo se této akce někteří její členové či družstva účastní, je to vždy medializováno, před i po akci;
 - veřejnost je také průběžně informována o stávající situaci v oddíle a o stavu či změnách na Městském atletickém stadionu;

- jednotlivé články tvoří buď k tomu určený zaměstnanec oddílu, nebo jsou kontaktováni novináři jednotlivých novin a časopisů, kteří si tvoří vlastní články, na základě rozhovoru se sportovci či funkcionáři.
- **Rozhlas** – např.: Český rozhlas, Rádio Life
 - stejně tak jako v jednotlivých novinových výtiscích, jsou i zde uveřejňovány nejrůznější aktuality a zajímavosti týkající se členů oddílu;
 - uskutečňují se rozhovory s nejúspěšnějšími sportovci a funkcionáři a to nejen na sportovní téma, řadu diváků zajímá i názor atleta na nejrůznější dění ve společnosti, životní styl, ...
 - tato forma propagace je využívána k upoutání veřejnosti, vytvoření zájmu o atletiku a nabídnutí návštěvy atletických závodů, dále také k zviditelnění sponzorů, kteří se podílejí na konání tradičních akcí oddílu.
- **TV** – např.: Puls, Prima, Nova – převážně pro regionální pobočky.
- **Výlepové plochy** – v Pardubicích je 80 výlepových ploch, z nichž je 40 soukromých a 40 patří městu; jsou využívány pro plakáty na velké tradiční akce.
- **Prostředky MHD** – reklamní trolejbus, plakátky
 - je využíván reklamní trolejbus, na kterém je logo oddílu, sportovní motivy a vždy je uvedena i nejbližší připravovaná akce;
 - v Pardubicích je celkem 80 trolejbusů a autobusů, v těch se atletický oddíl prezentuje pomocí plakátků vylepovaných v oknech dopravních prostředků.
- **Nástěnky** – v areálu stadionu a na Třídě míru
 - nástěnky poskytují informace o blížících se akcích či hodnocení již proběhlých závodů;
 - jsou zde zveřejňovány úspěchy jednotlivých reprezentantů Hvězdy i celých družstev;
 - hodnotí se zde činnost funkcionářů;
 - slouží i jako poděkování sponzorům.
- **Náborové letáky, pohlednice** – jsou rozmísťovány do škol a ostatních veřejných míst, kde se vyskytuje převážně mládež.

4.2.3 Sponzorské balíčky

Pokud se podaří získat zájem sponzora(ů), je třeba s předstihem připravit nabídku výkonů sponzorovaného pro sponzora, tzv. „sponzorský balíček“. Pod tímto názvem se skrývá návrh protivýkonů, které je sportovní manažer schopen ze strany své organizace bezprostředně nabídnout a to jak na jeho celkové sponzorování, tak eventuálně na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva. Je to součástí taktiky vyjednávání sportovního manažera a podporuje to i profesionalitu vzájemného kontaktu. Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Nejen, že tu jde o taktický moment, ale je zřejmé, že vedení oddílu o sponzorování pečlivě přemýšlelo a je si vědomo svých pozitivních stránek a zvláštností, které vyjadřuje právě prostřednictvím navržené ceny. Pro určení hodnoty balíčků nejsou stanovena žádná cenová rozmezí.

Jediným kritériem je rozsah a úroveň nabízených výkonů. Ceny se mění v závislosti na velikosti akce, na rozsahu zúčastněných sponzorů a mnoha dalších faktorech. Někdy se lze řídit i závislostí ceny na výkonu, ale v oblasti sportu pro všechny i tato relace přestává být smysluplná.

V ceně sponzorského balíčku se ale zcela určitě odráží, zda jde o generálního sponzora či ostatní partnery.

Generální sponzor - hlavní sponzor, který přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony. V případě Hvězdy je jím firma Chládek & Tintěra, a.s.

Ostatní partneři - zde jsou protivýkony rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv, což napomáhá překlenutí finančně "úzkých míst" z hlediska finančních zdrojů na zajištění akce nebo činnosti.

Pro jednání o sponzorském obnosu má každý ze sportovních manažérů svůj osvědčený postup, ve kterém se drží určité strategie a taktiky. Samozřejmě, že konkrétní aplikace mohou být velmi různé. V oddíle Hvězda SKP Pardubice se manažerskou činností zabývají 3 osoby: Pavel Studnička, Eva Vindová a Ing. Jana Kárníková. Navíc se snaží získat další sponzory i jednotlivý trenéři, většinou na chod své tréninkové skupiny. A jak postupují tito manažeři?

Začátkem každého roku je stávajícím sponzorům posláno poděkování za dosavadní spolupráci v loňském roce a současně je přiložen i nový sponzorský balíček. Stejně tak je nový sponzorský balíček rozeslán novým, potenciálním sponzorům, o kterých si pracovníci myslí, že by mohli být ochotni spolupracovat. Potenciální partneři tvoří zhruba 20%. Zhruba po 14 dnech jsou jednotliví partneři (stávající či noví) ještě kontaktováni telefonním rozhovorem, aby se zjistilo, zda mají či nemají zájem o spolupráci.

4.2.4 Jednání se sponzory

Nejdříve je pro oddíl nutné si vytipovat potenciálního sponzora a oslovit ho.

Vlastní žádost o peníze – osobní schůzka

Pokud má již oddíl vytipováno koho chce oslovit a navázal a s ním první kontakt, následuje sjednání osobní schůzky. Všechny osobní materiály pro dárce (sponzora) o tom, co oddíl dělá, jaké je jeho poslání a jak je při jeho dosahování úspěšný, jsou již připraveny. Manažer ví, co organizace potřebuje (projekt) a o kolik požádá (rozpočet). Hlavním tématem hovoru jsou potom především výsledky práce oddílu, nikoliv peníze.

Osobní rozhovor

Osobní rozhovor je ve většině případů zahájen neformálně, např. hovorem o běžných věcech, aby se účastníci naladili na stejnou vlnu. Jde-li o první jednání se sponzorem, následuje krátké stručné představení oddílu, jeho činnosti, úspěchů a cílů. Následně je poskytnut prostor pro případné doplňující dotazy potenciálního sponzora. Cílem, je poskytnout co nejvíce pozitivních informací, aby bylo usnadněno kladné rozhodnutí. Pokud již nejsou žádné další dotazy, manažer shrne svůj program a popíše, co bude k jeho realizaci potřebovat, tzn. předloží rozpočet (finanční plán) a v případě sponzorství nabídne protivýkon (propagaci). Zde je nutné si uvědomit, že dar není vázán protislužbou.

Je-li ze strany potenciálního sponzora ochota jednat o sponzorství, přichází další fáze rozhovoru. Řekne-li „ano“ domluví se konečná výše sponzorského daru a způsob, jak bude poskytnut. Řekne-li „možná“, pak se zástupci oddílu snaží dohodnout, kdy se mohou

znovu ozvat. Je-li odpověď „ne“ snaží se manažeři zjistit příčinu této neochoty (nedostatek peněz, neochota podpořit organizaci, ...) a hledají jiné řešení pro spolupráci.

Podaří-li se adekvátního sponzora získat, nastane finální fáze - podpis sponzorské smlouvy (na základě, již v průběhu jednání, připravovaného konceptu). Sponzorská smlouva má určitou obsahovou i formální strukturu a náležitosti. Nejde o záležitost zcela jednoduchou a to právě se zřetelem na oboustranně z ní vyplývající povinnosti. V případě poskytnutí daru se sepíše smlouva darovací.

Těsně před odchodem si partneři upřesní kontakty, poděkují a připomenou termín další schůzky nebo události, na které by se mohli znovu střetnout.

Zástupci Hvězdy SKP Pardubice jsou povinni dodržovat určitá pravidla při jednání a řídit se rámcovým plánem náplně činnosti.

4.2.5 Povinnosti manažera

Oddíl Hvězda SKP Pardubice má rámcově stanoveny povinnosti manažera. V tomto oddíle je činnost manažera velice rozsáhlá, týká se jak propagace a jednání se sponzory, tak i práce pro oddíl po stránce organizační a zajišťující sportovní činnost. Pro představu uvádím některé vybrané činnosti manažera z oblastí: Propagace, práce pro oddíl, marketing a ostatní.

Propagace:

- ◆ Propagace v tiskovinách, výsledky závodů, komentář dění na stadionu, medailónky našich reprezentantů;
- ◆ Propagace v rozhlase i v televizi před významnými akcemi oddílu, po nich, nebo v průběhu sezóny;
- ◆ Prezentace výsledků a zajímavostí na nástěnce před tribunou, v průchodu, v chodbě, v zasedací místnosti i ve městě (Třída Míru);
- ◆ Jednání s novináři o propagaci našeho oddílu (inzerce, nábory);
- ◆ Aktualizace na reklamním trolejbusu;
- ◆ Doplnění aktualit na internetových stránkách (články, fotografie, ...).

Práce pro oddíl

- ◆ Práce s internetem, vyhledávání, výsledky, e-mail;
- ◆ Aktualizace internetových stránek;
- ◆ Komunikace po síti s ostatními oddíly, trenéry, sportovci (rozesílání propagačních materiálů a propozic k závodům, zajišťování přestupů a hostování, nákup a odprodej sportovního vybavení, ...);
- ◆ Příprava sportovních akcí, před, v průběhu, po ukončení soutěže;
- ◆ Příprava náborových akcí pro sportovce i trenéry;

Marketing

- ◆ Jednání s potencionálními sponzory oddílu, korespondence;
- ◆ Jednání s již stávajícími sponzory oddílu, korespondence;
- ◆ Příprava smluv mezi partnery a oddílem;
- ◆ Příprava reklamních a propagačních materiálů pro potencionální partnery AO;
- ◆ Tvorba náborových letáků;
- ◆ Presentace letáků ve školách, mezi trenéry, mezi sportovci;
- ◆ Tvorba propozic, upoutávek;
- ◆ Tvorba plakátů – příprava v tiskárnách, odsouhlasení, výtisk;
- ◆ Zprostředkování nákupu sportovního vybavení (obuv, oblečení, nářadí ..);
- ◆ Jednání o přestupech;
- ◆ Oslovování trenérů ke vzájemné spolupráci;
- ◆ Zajišťování ubytování pro sportovce (soustředění).

Ostatní

- ◆ Pomoc při vedení družstva žen a mužů (zpravodaje, kopírování, rozesílání);
- ◆ Pomoc při zpracování materiálů SCM (pozdávky, zpravodaje, korespondence, hodnocení, tabulky, návrhy členů i kandidátů);
- ◆ Příprava materiálů pro archiv.

4.3 Tvorba plánů oddílu

4.3.1 Návrh rozpočtu oddílu Hvězda SKP Pardubice na rok 2007

Příjmy:

Dotace Magistrátu města Pardubice	600 000,- Kč
Dotace ČASu	150 000,- Kč
Dotace Unitop	40 000,- Kč
Dotace ČSTV	50 000,- Kč
Dotace ostatní	50 000,- Kč
Členské příspěvky	160 000,- Kč
Náhrady na soutěže	100 000,- Kč
Dary a ostatní příjmy	50 000,- Kč
<u>Ubytovna</u>	<u>70 000,- Kč</u>
Celkem	1 270 000,- Kč

Výdaje:

Cestovné a startovné	350 000,- Kč
Sportovní vybavení	1 000 000,- Kč
Bodovné	400 000,- Kč
Mzdy	400 000,- Kč
VC v hodů břemenem	30 000,- Kč
Pardubická patnáctka	80 000,- Kč
Pardubický atletický mítink	250 000,- Kč
Mistrovské soutěže jednotlivců	30 000,- Kč
Nájem tělocvičen, haly a tunelu	60 000,- Kč
Rozhodčí	150 000,- Kč
<u>Ostatní výdaje</u>	<u>50 000,- Kč</u>
Celkem	2 800 000,- Kč

Při tvorbě návrhu rozpočtu má oddíl k dispozici jen velmi málo informací. Proto není překvapením, že tento návrh není moc přesný a jedná se především o odhadované částky. Oddíl je schopen odhadnout přibližnou výši nákladů či výnosů (většinou vzhledem k předcházejícímu roku). Problémem konečné výše poskytnutých dotací oddílu je jejich

provázanost s výsledky oddílu, které oddíl před startem nové sezóny nemůže znát. Také výši výdajů odhaduje oddíl většinou v podobné výši, ve které se nacházely rok předcházející. Návrh rozpočtu oddílu je schodkový a je třeba ho vyrovnat finančními prostředky od sponzorů. Skutečná výše rozpočtu se bude odvíjet od výše finančních prostředků, které oddíl obdrží formou darů či sponzoringu. Skutečný rozpočet za rok minulý přesáhl 5,5 milionu Kč a lze tedy předpokládat, že v tomto roce bude na podobné výši.

4.3.2 Rozpočet akce

V současné době se oddílům nevyplácí pořádat akce. Většinu prostředků na uspořádání si musí oddíl shánět sám. Jak vidíme ve zde uvedeném rozpočtu, dotace tvoří jen nepatrnou částku celkových příjmů. Sponzoři jsou ochotni přispívat jen na větší akce a na akce menšího významu je sehnání prostředků od sponzorů takřka nemožnou věcí. Oddíl Hvězda SKP Pardubice pořádá celou řadu akcí a z toho jen 3 největší jsou ziskové. A právě zisky z těchto akcí dovolují hradit náklady na pořádání zbývajících závodů, především atletických střed, které jsou určeny pro širokou veřejnost.

Pro příklad zde uvádím přibližný rozpočet na pořádání jedné ze tří největších akcí, které oddíl Hvězda SKP Pardubice pořádá a to rozpočet „Atletického mítinku“.

<u>Příjmy:</u>		<u>Výdaje:</u>	
- Sponzoři	250 000,- Kč	- Výplaty závodníkům	113 200,- Kč
- Magistrát města Pardubice	20 000,- Kč	- Výplaty pořadatelům	4 680,- Kč
- Městský obvod	5 000,- Kč	- Provize manažerů	41 250,- Kč
		- Výzdoba	1 000,- Kč
		- Tiskoviny + výlep	15 590,- Kč
		- Kancelářské potřeby	1 550,- Kč
		- Ostatní (Občerstvení, VIP)	2 000,- Kč
Celkem	275 000,- Kč	Celkem	179 270,- Kč

Částku od sponzorů je možné rozdělit na dvě části, a to peníze od partnerů 20-ti velkých cen a peníze od ostatních sponzorů. Každý z partnerů Velké ceny se na akci podílí

částkou 10 000,- Kč, z čehož je 7 500,- Kč rozděleno mezi pět nejlepších sportovců dané disciplíny a zbylých 2 500,- Kč jde ve prospěch oddílu. Musíme také brát v úvahu, že náklady nejsou úplné. Nejsou v nich totiž zahrnuty odměny a platy stálých zaměstnanců oddílu.

Odečteme-li od příjmů náklady, dostaneme zisk ve výši 95 730,- Kč. Tyto prostředky jsou, jak už jsem dříve zmínil, použity na financování dalších akcí oddílu.

4.4 Hospodaření atletického oddílu

4.4.1 Výsledek hospodaření v tis. Kč

NÁKLADY:	ROK 2004	ROK 2005	ROK 2006
I. Spotřebované nákupy celkem	1 007	1 540	1 346
a) Spotřeba materiálu	976	1 515	1 321
b) Spotřeba energie	31	25	25
II. Služby celkem	1 433	2 070	2 194
a) Služby (nájmy, soustředění, provozní služby...)	869	1 385	1 401
b) Opravy a udržování	97	154	188
c) Cestovné	381	459	527
d) Náklady na reprezentaci	9	18	20
e) Ostatní služby (telefon, poštovné)	77	54	58
III. Osobní náklady celkem	1 015	1 465	1 391
a) Bodovné	435	393	404
b) Stravné	70	126	80
c) Rozhodčí	81	214	197
d) Mzdové náklady	193	333	309
e) ZP a SP	59	86	94
f) Ostatní osobní náklady	177	313	307
IV. Daně a poplatky	34	25	28
V. Jiné provozní náklady	480	365	421
VI. Finanční náklady	25	15	25

VII. Mimořádné náklady	82	122	177
NÁKLADY CELKEM	4 076	5 602	5 582

VÝNOSY:	ROK 2004	ROK 2005	ROK 2006
I. Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	1 950	2 634	2 856
b) Náhrady	70	151	361
c) Reklama (Sponzoři)	1 630	1 763	2 345
d) Startovné	43	291	75
e) Pronájem (sportovišť, ubytovny)	93	88	70
f) Ostatní	114	341	5
II. Finanční výnosy celkem	146	283	177
a) Členské příspěvky	121	105	137
b) Příspěvky od organizací	12	21	12
c) Ostatní (dary, výchovné, přestupy...)	13	157	28
III. Mimořádné výnosy celkem	1 800	2 705	2 621
a) Dotace ČSTV	73	81	194
b) Dotace UNITOP	471	480	314
c) Dotace Magistrát	784	1 566	1 678
d) Dotace ČAS	165	142	150
e) Ostatní mimořádné výnosy a dotace	307	436	285
VÝNOSY CELKEM	3 896	5 622	5 654
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-180	20	72

Daň z příjmů ani jeden rok oddíl neplatil, protože má ze zákona výsledek hospodaření do výše 300 000,- Kč osvobozen.

4.4.2 Vyhodnocení finanční situace oddílu

Oddíl Hvězda SKP Pardubice je financován převážně z reklamy (čili jednáním se sponzory) a dotacemi od jednotlivých institucí. Finanční prostředky plynoucí z členských příspěvků, přestupů či výchovného jsou jen nepatrné. Jak si můžeme všimnout oddíl

hospodaří se stále větším množstvím finančních prostředků. Před deseti lety byl roční rozpočet oddílu pouhých 500 tisíc Kč, v roce 2003 téměř 4 miliony Kč a v letech 2005 a 2006 již překročil 5,5 milionu Kč. Nyní je rozpočet již na tak vysoké výši, že je velmi těžké sehnat dostatek finančních prostředků k pokrytí všech nákladů oddílu. Proto se jeho navýšení v nejbližších letech plánuje jen v nepatrné výši.

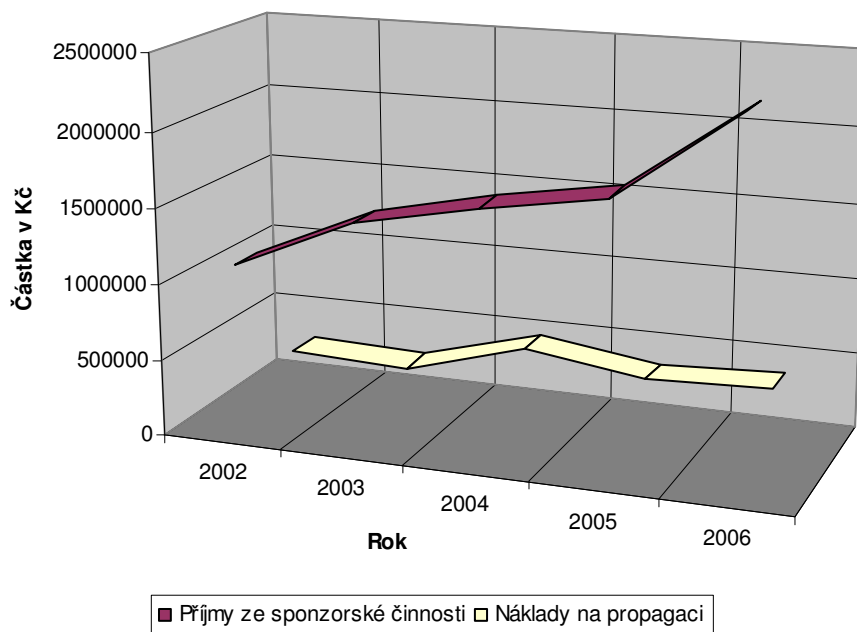
Oddíl Hvězdy SKP Pardubice udělal za posledních 5 let veliký pokrok v marketingové činnosti. Když srovnáme roky 2002 a 2006 uvidíme zřetelné vylepšení finančních prostředků plynoucích od sponzorů. V roce 2002 činil rozdíl mezi příjmy a náklady na propagaci 823 000,- Kč a v roce 2006 již 1 942 235,- Kč. Také téměř neustále roste počet sponzorů oddílu. V roce 2004 zaznamenaly prudký nárůst náklady na propagaci a jejich výše se téměř zdvojnásobila. Bylo to zapříčiněno hlavně tím, že oddíl pořádal velké množství nejrůznějších akcí a snažil se zvýraznit v povědomí veřejnosti celou řadou nových tiskovin a dalších propagačních materiálů.

Tabulka č. 4: Vývoj marketingové činnosti za posledních 5 let

Rok	Celková částka od sponzorů za rok	Náklady na propagaci za rok	Počet sponzorů
2002	1 111 000 Kč	288 000 Kč	51
2003	1 462 000 Kč	257 500 Kč	46
2004	1 630 056 Kč	479 693 Kč	55
2005	1 762 756 Kč	364 393 Kč	57
2006	2 344 828 Kč	402 593 Kč	58

Ačkoliv se počet sponzorů v posledních pěti letech nijak výrazně nemění, příjmy od sponzorů rostou, a to je velmi pozitivní.

Porovnání nákladů na propagaci s příjmy od sponzorů

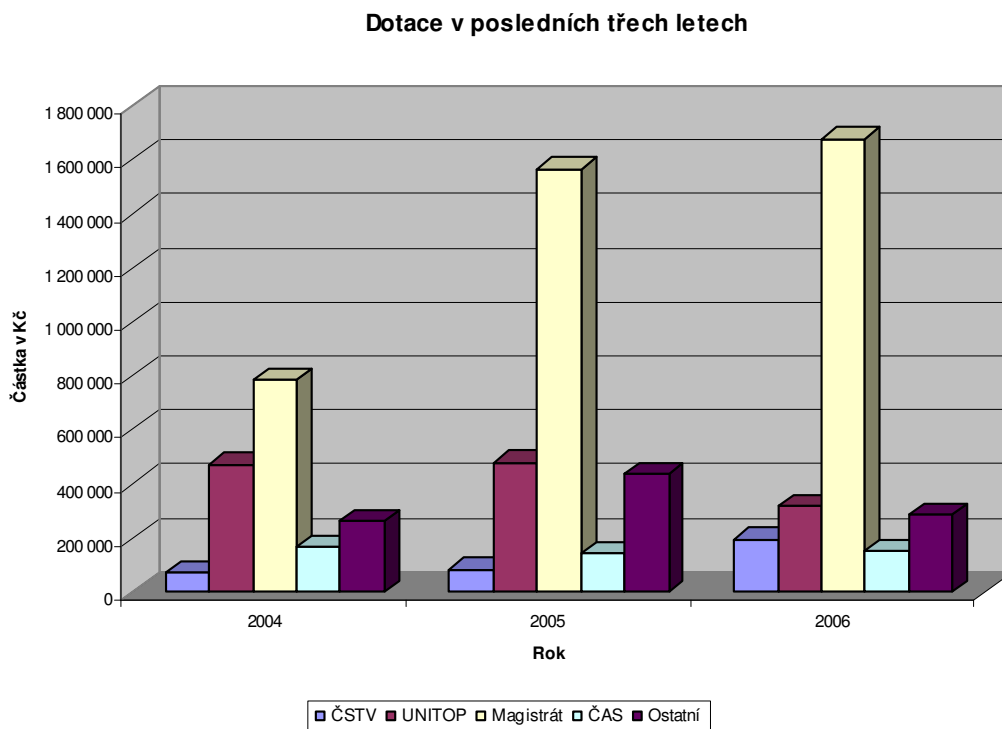


Graf č. 3: Porovnání nákladů na propagaci s příjmy od sponzorů

Zaměříme-li se na dotace, které oddíl obdržel za poslední 3 roky uvidíme také vylepšení finanční situace oddílu. Je to zapříčiněno hlavně sportovními úspěchy oddílu, od kterých se výše dotací odvíjí a také výstavbou nového povrchu na atletickém stadionu.

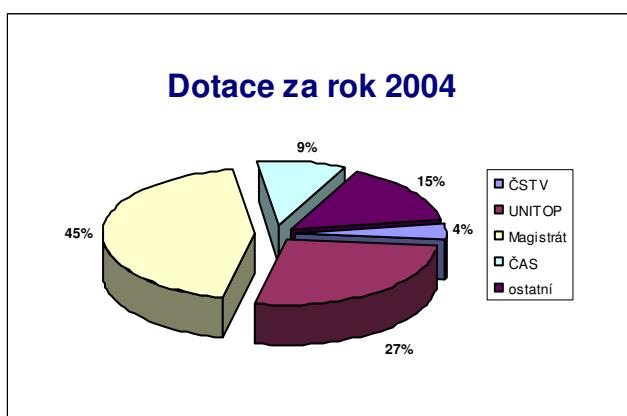
Tabulka č. 5: Dotace oddílu za posledních 3 roky

Instituce	Dotace za rok 2004	Dotace za rok 2005	Dotace za rok 2006
ČSTV	73 450 Kč	81 500 Kč	193 750 Kč
UNITOP	471 000 Kč	480 000 Kč	314 000 Kč
Magistrát	784 100 Kč	1 566 082 Kč	1 677 738 Kč
ČAS	164 563 Kč	142 410 Kč	150 537 Kč
Ostatní	262 800 Kč	435 500 Kč	285 000 Kč
CELKEM	1 755 913 Kč	2 705 492 Kč	2 621 025 Kč

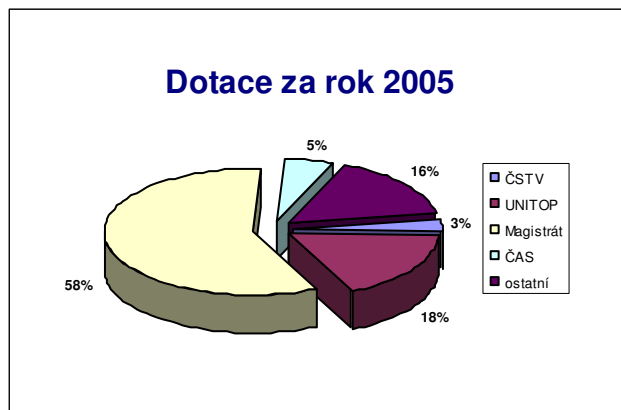


Graf č. 4: Dotace oddílu v posledních třech letech

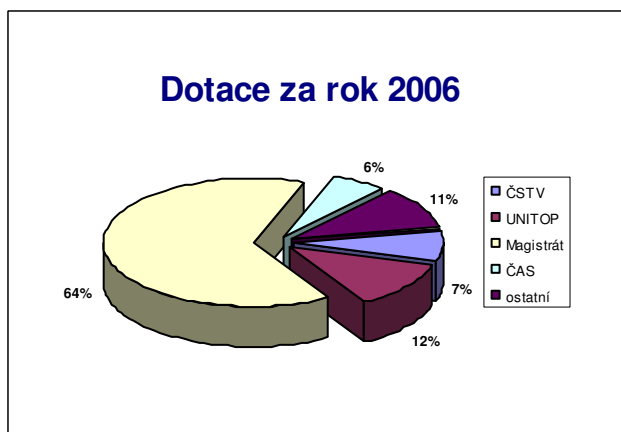
Podíváme-li se na dotace, které obdržel oddíl v posledních třech letech, můžeme si všimnout stále většího podílu dotací od magistrátu města Pardubic. V roce 2004 tvořily 45 % všech dotací a v roce 2006 už dokonce 64 %.



Graf č. 5: Dotace za rok 2004 v %



Graf č. 6: Dotace za rok 2005 v %



Graf č. 7: Dotace za rok 2006 v %

4.4.3 Ostatní doporučení

Do budoucna bych doporučil atletickému oddílu Hvězda SKP Pardubice pokračovat a pokud možno ještě vylepšit spolupráci se stávajícími sponzory a pokusit se získat sponzory nové. Myslím si, že finanční prostředky, které klub dostává formou různých dotací jsou na velmi vysoké úrovni a je třeba si tuto úroveň udržet podáváním kvalitních výsledků jednotlivců i v soutěžích družstev.

Vedení oddílu se snaží přizpůsobit vždy současné situaci. Konflikty či problémy jsou zde řešeny s velkým důrazem na to, aby řešení bylo ku prospěchu jednotlivých atletů a atletiky vůbec. Samozřejmě, že jsou tu i určité nedostatky. Myslím, že někdy se stává problémem otevřená komunikace mezi jednotlivými členy vedení.

Dalším problémem je odchod nejlepších atletů do vrcholových sportovních středisek do Prahy, kde jim jsou při dosažení určité výkonnosti nabídnuty lepší podmínky. Proto si myslím, že by bylo vhodné, pokusit se o konkrétní sponzorské nabídky, zaměřené na určité jedince, a tím si tyto atlety udržet.

Domnívám se, že by se oddílu také vyplatilo zaměstnat několik profesionálních trenérů. Návratnost investice do platu trenérů by se odrazila ve zvýšení odměn za dosažené výsledky svěřenců těchto trenérů. Zkvalitnila by se tím i jednotlivá družstva oddílu.

Velkým přínosem by bylo vybudování atletické haly a její pronajímání ostatním oddílům. Mohly by se v ní také pořádat vrcholné soutěže, na které se poskytují finanční dotace. Za zvážení také stojí otevření občerstvení při pořádání jednotlivých akcí. Tím by mohl získat oddíl další finanční prostředky a vynaložit je dle své potřeby.

5. Atletika ve světě a u nás

Atletický oddíl je spjat s vývojem atletiky jako celku. V této kapitole bych se chtěl věnovat historii a nynějšímu stavu atletiky a doporučit její zatraktivnění. Tím by se atletickým oddílům daleko lépe sháněli finanční prostředky na svůj chod. Dále také zmíním ekonomické zajištění atletiky ve světě.

5.1 Historie atletiky ve světě a v ČR

Atletika je ve svém principu (disciplíny, závodění) stará přes sto let a za celou tuto dobu neprošla žádnými zásadními změnami. Jedinými změnami jsou úpravy jednotlivých disciplín nebo disciplíny zcela nové. Také stále přibývají nové a nové soutěže. Historie a tradice jsou obrovskou devizou atletiky jako sportu. Právem je atletika nazývána jako „královna sportu“. Posuzovat současný stav atletiky a uvažovat o změnách ve prospěch jejího rozvoje nelze bez základního pohledu zpět na historii atletiky u nás i ve světě.

Atletiku ve světě nejvíce ovlivnilo v její historii komercializace sportu. Dříve ji provozovali jen sportovci amatéři, v současné době na vrcholové úrovni většinou profesionálové. S možností získávání větších finančních prostředků se ve sportu také vytrácí „fair play“. Stále více sportovců je pro svůj úspěch ochotna udělat cokoliv. V historii sportu se už několikrát stalo, že sportovec zemřel na následky užívání zakázaných látek, čili dopingu. Dalším činitelem, který atletiku zásadně ovlivnil jsou média, zejména televize. Nyní jsou nejúspěšnější sportovci známy téměř po celém světě a patří mezi výrazné celebrity.

Atletiku v České republice ještě výrazně ovlivnil konec komunistického režimu. Dnes už můžou sportovci volně cestovat po celém světě. I když se to někomu může zdát v současné době samozřejmé, dříve tomu tak nebylo. Naopak dříve se atletika vyučovala daleko více v rámci TV. Nyní už existuje jen několik speciálních škol zaměřených na atletiku. Atletika má stále větší konkurenci. Stále přibývají nové a nové atraktivní sporty. V neposlední řadě ovlivnilo atletiku změna životního stylu. Stále více dětí dává přednost dívání se na televizi nebo hraní počítačových her před možností sportování.

V padesátých letech existovaly z velkých soutěží v zásadě pouze OH a ME. Každé dva roky se konala jedna z těchto dvou soutěží. Pořádají se také četná mezistátní utkání dvou zemí. Atletika je výrazně amatérským sportem. V médiích se atletika prezentuje pouze formou tisku či rozhlasu. Televize teprve začíná své vysílání. V ČR je atletika sportem preferovaným režimem. Díky velkým úspěchům našich atletů, převážně Emila Zátopka, je atletika velmi populární. V této době také vzniká ČSTV a vytváří se struktura centrálního řízení sportů u nás. Kontakt s ostatním světem u nás není téměř žádný. Atletika se plně koncentruje na domácí soutěže.

V šedesátých letech nastává ve světě obrovský rozvoj televize, který atletika zachytila. Začíná výstavba prvních stadionů s umělým povrchem. V ČR propuká veliký zájem o atletiku. Stovky účastníků závodí již v okresních a krajských přeborech či na dalších soutěží. Rozvíjí se mezinárodní oddílový styk, který je podpořen silnou motivací sportovců i funkcionářů.

V sedmdesátých letech již ve světě dominují umělé povrchy. S tím souvisí změna techniky v jednotlivých disciplínách. Jako závažná věc se objevuje doping. Začíná vliv televizních a marketingových práv a jejich zhodnocení. Atletika jako amatérský sport postupně končí a přechází k profesionalitě. V ČR normalizace zvyšuje centralizaci systému sportu, který se rozděluje na vrcholový, výkonnostní a masový s různými přístupy státu. Významný pozitivní vliv na atletiku u nás má kvalitní příprava a provedení ME v Praze roku 1978. Televize a média jsou u nás zcela podřízena režimu. Vyzdvihují atletiku a tím jí pomáhají.

V osmdesátých letech nastupuje do čela IAAF Primo Nebiolo, který je ve své funkci až do roku 1999. Vzniká Mistrovství světa (MS) a jiné soutěže. Světová atletika získává silnou pozici ve světě mezinárodního sportu, ekonomicky podpořenou prodejem práv. Nastává prudký nástup komercializace v mezinárodní atletice. Zvyšuje se užívání dopingu, ale je zahájen i seriózní boj proti jeho odstranění. V ČR na začátku osmdesátých letech obrovské mezinárodní úspěchy popularizují atletiku. Domácí atletika je zcela rozdělena. O vrcholovou část se stará státní systém a o masovou systém tělovýchovy a svazu, který je součástí ČSTV. Koncem tohoto období je naše atletika ve velkém výkonnostním útlumu. Za výkony se dávají už i peněžní odměny.

Od roku 1990 je světová atletika (IAAF) v plné finanční síle. Jsou zavedeny „prize money“ (finanční odměny) na MS. Atletika stojí v čele všech sportů v boji s dopingem. Rozpadá se blok východní Evropy a silně poklesá výkonnost v těchto zemích. Světové mítinky se stávají významnou ekonomickou silou v mezinárodní atletice. Prudce se rozvíjí profesionalizace atletiky. U nás se rozpadá systém řízení a financování sportu, který dramaticky postihuje dříve preferovanou atletiku. Nyní je možné cestovat do celého světa bez omezení. Atletický svaz získává plnou samostatnost. Začíná výstavba umělých drah a povrchů ve velkém. Sport se silně profesionalizuje (za vše se platí). Obrovsky se rozvíjí jiná sportovní odvětví (dnes je v ČR přibližně 200 svazů). To zapříčiňuje odliv mládeže k jiným sportům. Média už se tolik nezajímají o výsledky jako spíše o senzace.

5.2 Budoucnost atletiky a atletických oddílů

Atletika jako sport bude procházet v budoucích letech obdobím, v němž musí hledat cesty, jak se optimálně přizpůsobit měnící se společnosti a jejím potřebám či nárokům a současně zachovat všechny své hlavní hodnoty a bohaté tradice. O potřebách změn se začíná jednat intenzivně na mezinárodní i domácí úrovni.

S přihlédnutím k předchozímu rozboru historie atletiky je třeba si uvědomit základní pravdu. Vývoj společnosti, sportu a tedy i atletiky ve světě a zejména u nás je ovlivněn mnoha velmi konkrétními faktory. Nemůžeme si proto myslet, že lze jednoduše aplikovat do současných podmínek vše pozitivní, co se osvědčilo v minulosti. Dobré zkušenosti z minula je třeba vidět ve světě současné reality a pokoušet se prosazovat je s přihlédnutím k současným možnostem. Není pochyb o tom, že atletika ve světě i u nás je stále jedním z hlavních a také populárních sportů. Zejména atletika těží z toho, že je jednoznačně hlavním olympijským sportem.

Podíváme-li se na českou atletiku uvidíme řadu znepokojivých skutečností. I když výkonnost špičkových atletů (často pouze jednotlivců) roste, výkonnost v úrovni nejlepších dvaceti či padesáti v mnoha disciplínách povážlivě klesá. Zájem dětí a mládeže o atletiku se výrazně snižuje. Počty atletů, závodících v soutěžích na národní úrovni, stále klesají. Na atletiku chodí stále méně diváků. A to i na významné a dříve populární soutěže. Zájem televize o přenos atletiky se koncentruje pouze na soutěže typu OH, MS a ME. O ostatní soutěže zájem výrazně klesá. S tím je spojen problém jednání oddílů se sponzory, kteří

chtějí, aby jejich prezentaci firmy vidělo co nejvíce lidí. Pozornost se koncentruje na světové jednodenní mítinky, na nichž startují velké počty sprinterů USA a běžců Afriky (obvykle ve stejných dresech). Atletické soutěže bývají velmi zdlouhavé a často trvají téměř celý den.

Srovnáme-li atletiku s některými úspěšnými sporty musíme vidět, že jsou populárnější a některé se zase rozvíjejí mnohem dynamičtěji než atletika. A to i přesto, že atletika je vlastně základním pohybovým prvkem ve všech sportech (běh, skok, hod, rychlost, vytrvalost, síla ...) Proč tomu tak je? Důvodů je hned několik:

- Mnohé sporty (fotbal, hokej, míčové hry) jsou jednoduché k pochopení – dva soupeři a jeden z nich vyhraje. Oproti tomu je v atletice mnoho disciplín, bodování apod..
- Mnohé sporty mají pravidelnou strukturu soutěží. Každý týden po dlouhou dobu apod.. V atletice jsou soutěže až na výjimky jednorázové. I soutěže družstev nejsou pravidelné.
- Populární sporty mají přesně definovanou dobu trvání. Obvykle mezi 90 až 120 minutami. Atletické závody trvají podstatně déle, mnoho hodin. Někdy ani dopředu nevíme, kdy skončí.
- V mnoha sportech se stále něco děje, a to na jednom místě (např. ve fotbale kolem míče). V atletice se občas koná několik disciplín současně a chvílemi se neděje nic.
- V mnoha sportech je zapotřebí kolektivu, bez kterého to nejde. V atletice si v podstatě může každý trénovat kdy a jak chce. Na závodech jednotlivců žádný tým není nutný. V atletice se parta vytrácí a to od ní děti a mládež odrazuje.

Nyní se pokusím uvést některé návrhy, jak vylepšit situaci atletiky, abychom zachovali a upevnili její přitažlivost zejména pro mládež. Atletický trénink by měl probíhat v dobré partě s kvalitním trenérem a měl by naplňovat i představy mládeže o jejich sociálním vyžití. Atletické závody by měly mít svůj řád a neměly by být delší než rozumná a obvyklá doba, kterou je divák ochoten akceptovat. To znamená do 120 až 150 minut. Z toho vyplývá nutnost změny pravidel atletiky, aby bylo možné soutěže zkrátit (např. méně pokusů, méně nezajímavých kvalifikací, změny v rozhodování). Atletiku a její soutěže je třeba podřídit přání a možnostem televize a pracovat na tom, aby byla trvale ve sféře televizního zájmu. Nabízí se také možnost omezení nebo dokonce vyřazení disciplín,

o které přestává být zájem. Nebo tyto disciplíny provozovat ve vymezeném prostředí. Zavedl bych také po vzoru zimních sportů světový pohár v jednotlivých disciplínách. Uvedl bych konkrétní závody v termínové listině, které by do světového poháru započítávali. Vítěz závodu by získal finanční prémii a body do světového poháru. Na konci sezóny by byl vyhlášen celkový vítěz této dlouhodobé soutěže. Myslím si, že by světový pohár přitáhl řadu nových diváků i sponzorů. Atletika by se tím dostala do popředí mezi sledovanými sporty a pravidelně by ji mohla přenášet televize.

5.3 Ekonomické zajištění atletiky

Ve světě existuje prakticky pět různých modelů zajištění atletiky:

1. Centrální financování v zájmu státu:

Přežívá např. v Rusku, na Ukrajině, a je pozůstatkem systému do roku 1989. Je charakteristický tím, že atletika v zásadě existuje pouze na školách a v centrech. Atletické kluby prakticky neexistují. Svazy jsou financovány z centra a „podléhají mu“. Výchova, materiální podmínky včetně hal a stadiónů a nezbytné soutěže a samozřejmě reprezentace země jsou placeny ze státního, resp. veřejných rozpočtů. Vše je závislé na použitelných zdrojích dané země. Rusko v těchto letech má veliké rozpočtové přebytky a je schopno financovat vybraný sport mimořádně dobře. Sponzoring je pouze doplňkem v omezené míře.

2. V méně vyspělých zemích:

V maličkých a různých ostrovních zemích je systém takový, že atletika je „malým spolkem“, často bez struktury a bez kanceláře a kvalitních řídicích pracovníků, kde jednotlivci, či donátoři platí své hobby. Atletů je málo, soutěže téměř nejsou. Ale i každá taková země má na kongresu jeden hlas.

3. Tzv. „americký“ způsob:

Atletika je zde málo populární ve srovnání s mnoha dalšími sporty. Existuje téměř výlučně na školách (zejména středních a univerzitách). Tam je však velmi dobře organizována (z hlediska celoročního tréninku a pravidelných soutěží) a finančně zajištěna. S ohledem na školné je ovšem skutečností, že zde si atletiku platí všichni, kteří se jí věnují,

do jisté míry sami. Školy ovšem mají své sponzory. Pro vybrané jedince existují různé formy podpory. Pozice svazu je důležitá hlavně vůči zahraničí, v zemi dominují školy.

4. Země, které podporují atletiku:

Zde je rozvinutý klubový systém uvnitř svazu. Zařízení (stadióny, haly) a zčásti i výchova (trenéři) je financována městy a regiony. Klub tvoří základní prvek a žije z příspěvků svých členů, příspěvků sponzorů a svých dalších aktivit. Financuje svůj život a své soutěže a platí příspěvky centrálnímu svazu. Příspěvky platí všichni (např. atleti a funkcionáři klubu, manažeři a pořadatelé soutěží centrálnímu svazu). Centrální svaz za to poskytuje služby (sestavení termínové listiny, tvorba tabulek výkonnosti...). Prostředky ze státního rozpočtu jsou poskytovány centrálnímu svazu na přípravu a účast na mezinárodních soutěžích. Sponzoring centrálního svazu tyto zdroje na reprezentaci a mezinárodní soutěže (včetně pořádání mezinárodních mítinků) doplňuje. Svaz prodává televizi vlastní země práva vysílat domácí vrcholné soutěže, byť někde je úhrada televize jen symbolická.

5. Země, které málo podporují atletiku:

Vyznačuje se různorodostí organizace a ekonomických možností. Někde působí systém klubů, které se málokdy dokáží samy financovat, někde více systém školních či jiných center atletiky. Sponzorů je málo, televize zásadně za vysílání soutěží neplatí nic a často naopak vyžaduje (částečnou) úhradu. Zařízení je málo a bez pevného systému. Stadióny a haly vlastní kluby nebo další subjekty a na údržbu nezbývá. Investiční výstavby nových zařízení je málo, ale pokud jsou, tak jsou hrazeny z veřejných rozpočtů. Je zde málo peněz na soutěže i trenéry. Mnoho záleží na iniciativě jedinců a také na příslušných kontaktech. Stát poskytuje omezeně prostředky na svoji sportovní reprezentaci. Často však v těchto složitých podmínkách vyrůstají dobří atleti. Do této kategorie mezi jinými patří i Česká republika či Slovensko.

5.4 Předpoklad ekonomického zajištění atletiky v ČR v budoucnu:

- základem atletiky je klub (oddíl), který vyvíjí spolkovou činnost (trénink, soutěže, další aktivity včetně společenských) a rovněž na ni zajišťuje finance (granty, vlastní příspěvky, hospodářská činnost, sponzoring);
- atletická zařízení vlastní, udržuje, opravuje a staví města (obce), u větších pak s přispěním krajů;
- stát cestou příslušného resortu (v dané chvíli MŠMT, optimálně „výbor vlády pro sport“) pomáhá s financováním školní atletiky a soutěží, ideálně i s financováním trenérů jako součástí výchovy mládeže;
- systém výchovy talentované mládeže pokryt státním rozpočtem;
- sportovní reprezentace a příprava na ni financována státním rozpočtem cestou svazu;
- výstavba a údržba multifunkčních a velkých zařízení pro MS a ME zabezpečena ve spolupráci s městy státním rozpočtem, stejně i rozpočty případných konání MS a ME;
- činnost centrálního svazu financována z vlastních zdrojů včetně sponzoringu na úrovni centra s tím, že centrální svaz zabezpečuje kluby a oddíly různým servisem (komunikační, technický apod.);
- nezbytná potřebná činnost regionálních svazů (soutěže) chápána a financována jako činnost centrálního svazu.

Závěr

Přínosem práce je poskytnutí informací o hospodaření atletického oddílu a získávání finančních prostředků na jeho činnost. Je zde poskytnut návod jak oslovit a získat potenciálního sponzora. Dále je uvedeno, jak atletický oddíl sestavuje plány na budoucí období. Při zpracování diplomové práce bylo zjištěno, že financování atletických oddílů v ČR je oproti vyspělým ekonomickým zemím na mnohem nižší úrovni. Práce plní svůj cíl formulovaný v úvodní části.

Hospodaření atletických oddílů v současných podmínkách není vůbec jednoduché. Oddíly shánějí finanční prostředky, kde se dá. Bez dotací od různých institucí a především bez finančních prostředků od sponzorů by žádný oddíl nemohl fungovat. Atletické oddíly by se měly zaměřit hlavně na zatraktivnění atletiky. Problémem je také malá členská základna. Oproti předchozím rokům se atletice věnuje stále méně a méně lidí. Proto je potřeba přesvědčit mladé lidi, aby se jí věnovali. Doporučil bych zkrácení trvání jednotlivých atletických soutěží. Pomohlo by také zpřehlednění systému těchto soutěží. Lze zavést po vzoru zimních sportů světový pohár v jednotlivých disciplínách. Atletice by také velmi pomohla větší mediální propagace. V nynějších podmínkách je pro získání kvalitních sponzorů téměř nutností, aby atletické závody vysílala pravidelně televize.

V práci je nastíněno, jak funguje jeden z našich nejúspěšnějších atletických oddílů Hvězda SKP Pardubice. Tento oddíl se v posledních letech ubírá správnou cestou. Lze mu doporučit získání nových sponzorů. Zavedení vlastního občerstvení při pořádání sportovních by oddílu přineslo další finanční prostředky. Cílem oddílu by mělo být udržet si kvalitní závodníky formou individuálních smluv, aby neodcházel do jiných oddílů. Lze mu doporučit získání finančních prostředků na vybudování atletické haly. Zisky z pronájmu haly by bylo pro oddíl velkým přínosem. Tento projekt se setkává s problémem podpory od města a kraje. Oddílu by se jistě také vyplatilo zaměstnat několik profesionálních trenérů.

Vypracování této práce přináší mnoho nových poznatků. Spoluú

Práce s atletickým oddílem Hvězda SKP Pardubice umožnila nahlédnout do interních materiálů tohoto oddílu a udělat si obrázek o tom, jak tento oddíl hospodaří.

Seznam použité literatury:

- [1] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999. 230s. ISBN 80-7169-641-2.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha : East West Publishing Company, 2000. 172s. ISBN 80-7219-010-5.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu (Vybrané kapitoly)*. 2.vyd. Praha: Karolinum, 2000. 52s. ISBN 80-246-0050-1.
- [4] HANNAGAN, T., J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. 205s. ISBN 80-85943-07-7.
- [5] KOTLER, P., ANDREASEN, A. *Strategic Marketing for nonprofit Organizations*. 4.vyd. New Persey: Prentice-Hall, 1991. 644s. Inc., ISBN 0-13-851932-3.
- [6] REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. 177s. ISBN 80-86119-41-6.
- [7] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000, 263s. ISBN 80-85866-68-4.
- [8] TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy*. Praha : Olympia, 2001. 264s. ISBN 80-7033-223-9.
- [9] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 152s. ISBN 80-7169-694-3.
- [10] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 372s. ISBN 80-247-1046-3.
- [11] SINEK M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 480s. ISBN 80-247-9069-6.
- [12] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 2.vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. 127s. ISBN 80-7083-826-4.

Seznam interních materiálů:

- [13] Ekonomické informace ČAS 2007
- [14] Ročenka AO Hvězda SKP Pardubice 2005
- [15] Ročenka AO Hvězda SKP Pardubice 2006

Seznam www stránek:

- [16] <http://www.atletika.cz>
- [17] <http://www.cstv.cz>
- [18] <http://www.hvezda-pardubice.cz>
- [19] <http://www.policie-sport.cz/charakteristika.html>
- [20] <http://www.strukturalni-fondy.cz>

Seznam Příloh:

- Příloha A: Partneři atletického oddílu Hvězda SKP Pardubice
- Příloha B: Mapa – umístění Městské atletického stadionu v Pardubicích
- Příloha C: Městský atletický stadion
- Příloha D: Organizační řád sportovního klubu Hvězda SKP Pardubice
- Příloha E: Nabídka reklamní spolupráce při významných akcích
- Příloha F: Dopis zájemcům o reklamní spolupráci
- Příloha G: Sponzorská smlouva pro významné sportovní akce
- Příloha H: Sponzorská smlouva pro věčný dar
- Příloha CH: Smlouva o umístění reklamního panelu
- Příloha I: Dotace ČAS oddílům od Sazky za rok 2006